

COVID 19 DÖNEMİNDE AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN NESİLLER ARASI BİREYSEL DEĞER FARKLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

A RESEARCH ON INTERGENERATIONAL INDIVIDUAL VALUES DIFFERENCES OF MANAGERS IN FAMILY BUSINESS IN THE PERIOD OF COVID 19

Sevcan PINAR*, Olcay Bige AŞKUN**

* Doktor, sevcan_pinar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6907-4652>

** Prof. Dr, Marmara, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, olcayb@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1573-8900>

ÖZ

Pandemi sürecinin uzun bir döneme yayılması ve etkilerinin halen devam etmesi sebebiyle her alanda değişimler olmuştur. Bireylerin davranışlarına yön veren değer yapılarının da bu değişimlerden etkilenebileceğinden söz edilmektedir. Bu doğrultuda değerler önemli hale gelmektedir. Bu çalışmanın amacı; aile işletmelerindeki yöneticilerde nesiller arası değer farklılıklarının olup olmadığının araştırılması ve eğer farklılık var ise hangi değer yapıları arasında olduğunun değerlendirilmesidir. Araştırma örneklemini, Marmara Bölgesi'nde faaliyette bulunan aile işletmelerinde farklı nesillerden toplam 631 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma bulguları Covid 19 pandemisi gibi belirsizlik ve kriz yönetiminin öne çıktığı koşullara karşı bireysel değerlerin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında incelenen bireysel değer boyutlarında nesiller arasında farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pandemiyi kontrol etme ya da önleme gibi hususlarda bireylerin yardımseverlik, uyumluluk, toplum yanlılığını içeren evrensellik gibi değer eğilimlerinin öne çıktığı gözlenmiştir. Ayrıca çalışma yaşamı içerisinde nesiller arası değer farklılıklarının kabul edilerek, farklı beklentilerin ve iş yapış şekillerinin incelenmesinin ilgili literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Değerler, Aile İşletmeleri, Nesiller Arası Farklılıklar.

Jel Kodları: D23, M1, M12, O15.

ABSTRACT

There have been changes in every field due to the fact that the pandemic process has spread over a long period and its effects are still continuing. It is mentioned that the value structures that direct the behaviors of individuals may also be affected by these changes. In this direction, it becomes important to examine the values. The aim of this study is to investigate whether there are value differences between generations of managers in family businesses and, if there is, to evaluate which value structures they are between. The research sample consists of a total of 631 managers from different generations in family businesses operating in the Marmara Region. Research findings reveal that individual values play an important role in conditions where uncertainty and crisis management come to the fore, such as the Covid 19 pandemic. It has been concluded that there are differences between generations in the individual value dimensions examined within the scope of the research. It has been observed that in matters such as controlling or preventing the pandemic, value tendencies of individuals such as benevolence, compatibility, universality including social bias have come to the fore. In addition, it is thought that by accepting the value differences between

¹ Bu çalışma, 26-28 Mayıs 2022 tarihlerinde Isparta'da düzenlenen 30'uncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

generations in working life, examining different expectations and ways of doing business can contribute to the relevant literature.

Keywords: *Individual values, Family businesses, Generational differences.*

Jel Codes: *D23, M1, M12, O15.*

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan Covid 19 pandemisi ile birlikte uzun süren kısıtlamalar neticesinde hayatın her alanında yaşanan değişimler, bireyler üzerinde de kendisini göstermiştir (ILO, 2020). Zamanla birlikte değişmeye başlayan bireylerin beklentileri ve ihtiyaçları, davranışlarına da yansımıştır. Bu değişimler, işletmeler içerisinde de varlığını göstermiş, bazı alışılmış kuralların, davranış şekillerinin ve yönetim sistemlerinin de artık değişmesi gerektiğinin sinyallerini vermiştir (OECD, 2020; Bilginoğlu, 2021:1126-1127).

İşletme yapıları incelendiğinde ise büyük bir kısmının aile işletmelerinden oluştuğu belirtilmektedir (PwC, 2020). Farklı nesillerin iş yaşamına dair davranışları, hedefleri ve beklentileri değişiklikler içermektedir. Bu değişiklikler iş ortamında işgörenlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışabilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle ilgili literatürde farklı nesillerin davranışlarına ve ihtiyaçlarına odaklanan araştırmalara gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir (Papavasileiou ve Lyons, 2014:2182). Aile işletmeleri içerisinde önemli karar vericiler olan yöneticiler arasındaki nesil farklılıklarının örgüt içi süreçlere etkisi ve bireysel değerleri bakımından değerlendirilmesi de önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

Değerler, yöneticilerin davranışlarına yön veren etkenler arasındadır (Ros vd., 1999:50; Ralston vd., 1999:416-417). Her yönetici kişiliğine özgü kendi bireysel değer sistemine sahiptir. Yöneticilerin hangi değerleri benimseyip hangisini kendilerine göre önem sırasına koydukları da kendi değer sistemlerinin bir göstergesini oluşturmaktadır (Erkenekli, 2013: 153). Yöneticilerin iş görme anlayışlarının temelinde de bu değerler önemli yer tutmaktadır (Hunt ve At-twajri, 1996).

Bu doğrultuda işletmelerde yöneticilerin bireysel değerlerinin incelenmesi, bireysel değer eğilimlerinin hangi değer yapılarını yansıttığını belirleyebilmek açısından önemlidir. İlgili literatürde de Covid 19 pandemisi esnasında bireysel değer yapılarına odaklanan pek çok çalışmanın gerçekleştirildiği (Wiedemann, 2020; Wolf vd., 2020; Wu ve Lau, 2022) ve bireylerin değer farklılıklarına odaklanılmasının önemine işaret edilmektedir.

Bu çalışmada Türkiye bağlamında Covid 10 pandemisi sürecinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında aile işletmelerindeki yöneticilerde, nesiller arası bireysel değer farklılıklarının olup olmadığı, farklılık var ise hangi değer yapıları arasında olduğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Nesiller arası değişimin gözlemlenmesi de bir diğer amaçtır. Araştırmanın aile işletmelerinde bireysel değerlerin değerlendirilmesinde ilgili literatüre ve faaliyette bulunan aile işletmelerindeki nesiller arası davranışlara bir farkındalık kazandırması yönünde olumlu katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bireysel Değer Kavramı

Değerler; bireylerin davranışlarına rehberlik eden, olayları ve durumları değerlendirmeyi sağlayan standartlardır (Rokeach, 1973:5-7). İlgili literatürde değer kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır (Hofstede, 1980:16-17; Schwartz, 1992:6-7). Bu tanımlardan bireysel

değerlerin aslında, bireylerin davranış tarzlarına ve aynı zamanda davranışlarının temeline vurgu yaptığı görülmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011:221).

Değerler konusunda araştırma yapmanın başlıca amaçlarından biri bireylerin sahip olduğu değer anlayışının onları nasıl bir eğilimle şekillendirdiği ve tutum ve davranışlarında nasıl bir rol oynadığını gözlemlemektir (Uyguç, 2003:93-94). Değerler sadece kültürle ilişkili olmayıp kişilik ile de yakından ilgilidir (Triandis ve Eunkook, 2002:136).

Her bireyin kişilik yapısı doğrultusunda sahip olduğu bireysel değerlerine farklı derecelerde önem vermesi, bireylerin benzer durumlar içerisinde, farklı davranış ve tutumlar sergilemelerini sağlamaktadır. Bireylerin değer eğilimlerinin incelenmesinin, davranışlarının temelini anlamaya yardımcı olacağı belirtilmektedir (Doğan vd., 2007).

Aynı kültürel yapı içerisinde yaşayan bireylerin, o kültüre özgü ortak değer yargılarına sahip olmaları ile genel olarak toplum bilincini oluşturma hususu da söz konusudur. Bu husus da bireylerin yine benzer durumlarda benzer tepkileri gösterme haline işaret etmektedir (Sığı vd., 2009).

Değerler bireyler için, taşıdıkları önem doğrultusunda kendi aralarında da sıralanabilmektedir. Dolayısıyla bireylerin ve kültürlerin benimsedikleri öncü değerlerine göre betimlenebileceği ifade edilir. Bu doğrultuda; bireylerin sahip oldukları duyguları, davranışları ve hedeflerinin bütünleştirilmesi mümkün olabilmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000:60). Bireysel değerlerin ilgili literatürde genel değerler/genel yaşam değerleri ve iş değerleri şeklinde ayırım içerisinde de sınıflandırılmaları söz konusudur. Ancak ilgili literatürde bireylerin genel yaşam değerleri ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi değerlendiren araştırmacılar (Sagie ve Elizur, 1996), bu değer yapıları arasındaki benzerliği vurgulamışlardır. Yine bazı araştırmacılar tarafından ise, bireylerin iş değerlerinin genel değerlerinden oluştuğu ifade edilmiştir. Roe ve Ester, (1999), Kinnane ve Gaubinger (1963), Ros, Schwartz ve Surkiss (1999) gibi araştırmacılar tarafından ise, genel değerlerin iş değerleri ile benzer içeriklere sahip oldukları belirtilmiştir (Pınar, 2022).

Bireysel değerler işletmeler açısından değerlendirildiğinde ise işgörenlerin işlerine olan bağlılığı, iş tatmini, tükenmişliği, iyi olma hali gibi davranışlarını doğrudan etkileyen en önemli kavramlar arasında da yer almaktadırlar (Meglino ve Ravlin, 1998:352-353; Kristoff-Brown vd., 2005:283).

2.2. Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Nesiller Arası Bireysel Değerlerinin Karşılaştırılması

Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Nesiller Arası Bireysel Değerlerinin Karşılaştırılması Aile işletmeleri ülkelerin ekonomisinde ve istihdamında önemli bir role sahiptir (PwC, 2020). Aile işletmelerinin tanımına bakıldığında Sirmon ve Hitt (2003), mülkiyetin ve yönetimin bir arada olduğu yapılar, Donneley (1964) ise en az iki nesilden beri aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu işletmeler olarak tanımlamıştır. Bakıldığında bütün aile işletmelerinin yapısal özellikleri birbirinden farklıdır. Bu doğrultuda aile işletmelerini tanımlayan araştırmacıların bakış açıları farklılaştıkça yapılan tanımlamalar da çeşitlilik kazanabilmektedir (Davis, 1983; Ward, 1997; Koçel, 2018).

İlgili kaynaklarda, aile işletmelerinde nesilden nesle geçerek faaliyetlerine devam eden işletmelerin sayısının azalan bir eğilim gösterdiği vurgulanmaktadır (PwC, 2020). Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001) ve Stravrou vd., (2005) kurucu kişiliğinin ve değerlerin aile işletmelerinin nesiller arası aktarımında etkili olduğunu, Aronoff ve Ward (2000), değerlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve performansını etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

Yönetici değerleri, toplumların kültürüne bağlı olarak gelişme eğilimi göstermektedir (Inglehart, 2000:216-217; Schwartz, 2006:138). Bu nedenle Schwartz tarafından belirtildiği

gibi değerlerin araştırılması, ilgili kültürün karakteristik yapısını tanımaya ilişkin en etkili yollar arasındadır (Schwartz, 2006:137-138; Morsümbül, 2014:138). Farklı kuşaklardaki nesillerin ve Schwartz değer tiplerinin arasındaki ilişkinin incelendiği Bowman (2010:81-83)'nun araştırmasında cinsiyet ve yaş değişkenlerine bağlı olarak değişen değerlerin işyeri motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Fancy (2004) tarafından da bireylerin değer önceliklerinde nesiller arası bir değişim olduğu gözlenmiştir (Morsümbül, 2014:144). Bu araştırmada da yöneticilerin değer yapılarının incelenmesinde Schwartz Temel Değerler Ölçeği'nden yararlanılması uygun bulunmuştur.

Halse ve Mallinson (2009:43-44) tarafından aynı nesildeki bireylerin kültür ve sosyo-ekonomik faktörler başta olmak üzere daha pek çok faktörü paylaştığı ve bu sayede ortak deneyimler yaşadıkları belirtilmektedir. Bu doğrultuda da bireylerin ait oldukları nesle özgü birtakım ortak olarak kabul edilebilecek genel karakter özellikleri ve değer yargıları oluşabilmektedir.

Covid 19 pandemisinin getirdiği zorlu koşullar ise hem işletmeleri hem de bireyleri doğrudan etkilemiştir. Pandemiyle birlikte durma noktasına gelen pek çok sektör, bozulan ekonomik dengeler işletmeleri de zor durumda bırakmıştır. Yaşanan zorlu koşullar çalışanların davranışlarını da etkilemiştir. Pek çok işletme çalışanlarını ya ücretsiz izne çıkarmış ya da işten çıkartmak durumunda kalmıştır. Bazı işletmeler ise koşullar ne olursa olsun etik değerlerini ve iş ahlakını yansıtan tutumlarını çalışanlara yansıtmışlardır (PwC, 2020). Bu noktada işletmelerin çalışanlarına karşı gösterdikleri tutumlar ve davranışlar daha da önem kazanmıştır. Covid 19 pandemisinin uzun süre devam etmesi bireylerin özerk olma, özgürce hareket etme, güvenlik değerleri gibi pek çok bireysel değer eğilimlerinde kırılmalara neden olmuş ve zorunlu davranış değişikliklerine yol açmıştır (Fischer vd., 2021). Yine ilgili literatürde Covid 19 dönemi içerisinde gerçekleştirilen araştırmalar da bireylerin değerlerinde belirli değişimlerin olduğunu ifade edildiği görülmüştür. İşletmelerin verimlilik ve finansal yapılanmalar gibi doğrudan maliyet odaklı bakış açısı yerine, daha çok bireylerin değer yapılarına ve davranışlarına odaklandıkları, çeviklik, dayanıklılık, iletişim, güvenli çalışma ortamı, psikolojik iyi olma hali gibi hususları inceleyen araştırmaların varlığı gözlemlenmiştir (Wu ve Lau, 2022). Bu doğrultuda yaşanan zorlu koşulların, yöneticilerin bireysel değer yapılarında da önceliklerinin değişmesine yol açtığı ifade edilmiştir (Wiedemann, 2020, Fischer vd., 2021). Wiedemann, (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında yaşanan pandeminin belirsiz koşullarının bireyleri birbirlerine daha da yakınlaştırdığı, uyumlu olma, yardımseverliğin yanında fark yaratma, yeni koşullara adaptasyonun önemi ve bu yetiye sahip olmanın önemi gibi hususların daha ön planda gözlemlendiği belirtilmiştir.

Aynı zamanda aile işletmelerini inceleyen ilgili literatürdeki araştırmaların kurumsallaşma, yeniden yapılanma, aile işletmesi anayasalarının hazırlanması, uyum içerisinde yönetilmesi, sürekliliği ve verimliliği gibi faktörlerin önemle üzerinde durulması gereken konular olarak vurgulanması da söz konusudur (Yurtadur ve Nakıpoğlu, 2015). Tüm bu faktörlerin de aile işletmelerindeki yöneticilerin değer yapıları ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

Bu doğrultuda çalışma kapsamında pandemi süresince aile işletmelerindeki yöneticilerin nesiller arası bireysel değer farklılıklarının ve nesiller arası farklılık içeren bireysel değer yapıları değerlendirilmeye çalışılmış ve araştırmanın hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H1: Aile işletmelerindeki yöneticilerin nesiller arası bireysel değerleri (değişime açıklık, muhafazakârlık, kendini aşma, özgeçim) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, aile işletmelerindeki yöneticilerin nesiller arası bireysel değerleri arasında farklılık olup olmadığı, eğer farklılık var ise hangi değerler arasında olduğunun incelenmesinden oluşmaktadır.

Araştırma örneklemini, Marmara Bölgesi'nde faaliyette bulunan aile işletmelerinin farklı nesillerinden toplam 631 yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların 277'si 1. nesil, 242'si 2. nesil ve 112'si 3. veya daha sonraki nesilde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Katılımcılara e-mail yolu ile ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümünde, Schwartz (2003)'ün Temel Bireysel Değerleri Ölçmeye Yönelik çalışmasında yer alan "Değişime Açıklık-4", "Muhafazakârlık-6", "Kendini Aşma-5" ve "Özgeçim-6" den oluşan toplam 21 ifadenin yer aldığı bireysel değerler ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili literatürde Schwartz Bireysel Değerler Ölçeği'nden kültürler arası ve kültür içi değer farklılıklarına odaklanan araştırmalar içerisinde bireysel değer farklılıklarını ölçmede yararlanıldığı ifade edilmektedir (Pınar, 2022). Aynı zamanda Covid 19 pandemisi esnasında bireysel değerlere odaklanan araştırmalar da (Bonetto vd., 2021; Bojanowska vd., 2021) Schwartz Bireysel Değerler Ölçeği aracılığıyla ilgili analizlerini gerçekleştirmişlerdir.

Araştırmada yararlanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliklerinin analiz edilmesi ve örneklem ile uyumluluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Yine ölçek ifadelerinin Cronbach's Alpha, CR ve AVE değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde yer aldığı ve istatistiksel olarak tutarlı ve güvenilir değer aralıklarında yer aldığı görülmüştür.

Bir sonraki aşamada ise; araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için katılımcıların bireysel değer yapılarının farklılık gösterip göstermediği ikiden fazla kategoriye sahip olması nedeniyle tek yönlü Anova analizi ile test edilmiştir. Anova analizi sonrasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık oluşmuş ise, hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada yer alan katılımcıların 111'i kadın, 520'si erkek olup, eğitim durumları ise, 115'i lisansüstü, 305'i üniversite ve 211'i lise ve önlisans şeklindedir. Katılımcıların yaş dağılımları; 42'sinin, 20-29; 120'sinin, 30-39; 192'sinin, 40-49; 190'ının, 50-59 ve 87'sinin, 60-69 yaş aralığında oldukları görülmüştür. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de daha detaylı yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	111	17,6
Erkek	520	82,4
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lisansüstü	115	18,23
Üniversite	305	48,33
Lise ve Önlisans	211	33,44

Yaş	Frekans	Yüzde
20-29	42	6,65
30-39	120	19,02
40-49	192	30,43
50-59	190	30,11
60-69	87	13,79

4.2. Güvenilirlik Analizleri

Cronbach α , AVE ve CR değerlerinin sırasıyla; ilgili literatürde kabul gören değer aralıklarında yer aldığı görülmüş (Vallerand ve Richer, 1988:704-712; Sürücü vd., 2021:78-79) bu değerlere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin İç Tutarlılıkları (Cronbach α , AVE, CR ve Ortalama Değerleri)

	Değişkenler	İfadeler	Cronbach’s Alpha Değerleri	AVE	CR	Ortalama
Bireysel Değerler Ölçeği	Değişime Açıklık	BD1	0,667	0,62	0,86	6,11
		BD6	0,659			5,39
		BD15	0,677			4,24
	Muhafazakârlık	BD5	0,666	0,66	0,83	5,76
		BD7	0,668			5,84
		BD16	0,672			5,07
		BD9	0,686			5,79
	Kendini Aşma	BD20	0,682	0,61	0,86	4,68
		BD8	0,670			6,24
		BD19	0,686			6,77
		BD12	0,667			6,26
	Özgeleşim	BD18	0,653	0,67	0,91	5,70
		BD2	0,673			3,55
		BD17	0,639			5,38
		BD4	0,647			4,84
		BD13	0,638			5,59
		BD10	0,657			5,08
	BD21	0,650	4,94			
Bireysel Değerler			0,721	2,05	2,78	110,540

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada yararlanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin analiz edilmesi ve örneklem ile uyumluluğunu test etmek için Maximum Likelihood tahmin yönteminden yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 2’de verilen uyum iyiliği indeksleri, ölçeklerin kabul edilebilir seviyedeki referans değerlerini (Meydan ve Şeşen, 2015:92-93) karşılamaktadır.

Ölçekte sırasıyla faktör yükleri incelenmiş ve faktör yükü düşük olan ifadeler ölçek dışına çıkartılmıştır. Değişime açıklık-BD11, muhafazakârlık-BD14, kendini aşma-BD3 ve

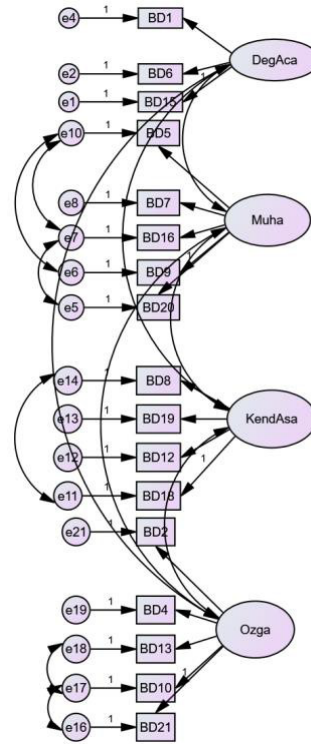
özgelişim-BD17 ifadeleri faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle ölçek dışına çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen fit indeksi değerleri; $X^2/df = 3,661$, $GFI = 0,947$, $AGFI = 0,918$, $NFI = 0,820$, $CFI = 0,947$, $RMSEA = 0,065$ ve $RMR = 0,109$ olmuştur. Sonuç olarak, fit indekslerinin istenen düzeylerde yer aldığı görülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2015; Meydan ve Şeşen, 2015:92-93). İlgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3 ve 4'te yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Ölçek	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	RMR
Bireysel Değerler	285,528	3,661	0,947	0,918	0,820	0,947	0,065	0,109
İyi Uyum		3	0,90	0,90	0,95	0,97	0,05	0,05
Kabul Edilebilir Uyum		5	0,85	0,85	0,90	0,95	0,08	0,08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015.

Şekil 1: Bireysel Değerler Doğrulayıcı Faktör Analizi



4.4. Tek Yönlü Anova Analizi

Araştırma kapsamında 1., 2. ve 3. veya sonrası nesil olmak üzere 3 grup bulunduğu için aile işletmelerindeki yöneticilerin nesiller arasında bireysel değerlerinde anlamlı bir fark olup olmadığı, Tek Yönlü Anova (Varyans) Analizi uygulanarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4: Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Değişime Açıklık	0,341	2	628	0,711
Muhafazakârlık	1,537	2	628	0,216
Kendini Aşma	0,363	2	628	0,043
Özgeleşim	1,286	2	628	0,277

Tablo 5'te Tek Yönlü Anova'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testlerinin sonuçları görülmektedir. Varyans analizinin en önemli varsayımlarından birisi, varyansların homojenliği olup, anlamlılık düzeyi (sig.) 0,05'ten büyük olduğu zaman varyansların homojen olduğu söylenebilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:196-197). Burada da Kendini aşma bireysel değer boyutu (KendA-sig.= 0,043<0,05) haricinde varyans analizinin temel varsayımı sağlanmış ve elde edilen sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2009:405-419). Bu durumda anova analizine devam edilebilir.

Tablo 5: Anova Analizi ile Bireysel Değer Yapılarının Nesiller Arası Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Değişime Açıklık	Gruplar-arası	4,156	2	5,078	5,627	0,023
	Gruplar-İçİ	566,832	628	0,791		
	Toplam	600,988	630			
Muhafazakârlık	Gruplar-arası	2,009	2	5,004	5,365	0,017
	Gruplar-İçİ	602,146	628	0,736		
	Toplam	664,155	630			
Özgeleşim	Gruplar-arası	11,521	2	5,761	6,001	0,003
	Gruplar-İçİ	602,838	628	0,960		
	Toplam	614,359	630			

Anova tablosunda yer alan sig değeri 0,05'ten küçükse Ho hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir (Kalaycı, 2009:405-419; Akgül ve Çevik, 2005:196-197). Tablo 6'da görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyleri (sig.) 3 bireysel değer boyutunda 0,05'ten küçük çıkmıştır. Yani aile işletmelerinde nesiller arasında yöneticilerin üç bireysel değer boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. (DegAc-sig.=0,023, Muh-sig.=0,017 ve Özg-sig.=0,003). Nesillere göre hangi bireysel değerler arasında farklılığın olduğunun tespit edilebilmesi amacıyla da Scheffe Testi'nden yararlanılmıştır.

Tablo 6: Bireysel Değer Yapılarının Nesiller Arasındaki Scheffe Çoklu Karşılaştırma Analizi

Bağımlı Değişken	(I) Nesil	(J) Nesil	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Değişime Açıklık	1	2	0,04372	0,07826	0,856
		3	-0,18562*	0,09960	0,042
	2	1	-0,04372	0,07826	0,856
		3	-0,22934	0,10165	0,067
	3	1	0,18562*	0,09960	0,042
		2	0,22934	0,10165	0,067
Muhafazakârlık	1	2	-0,07620	0,07548	0,601
		3	0,15244*	0,09606	0,078
	2	1	-0,07620	0,07548	0,601
		3	-0,07624	0,09804	0,739
	3	1	-0,15244*	0,09606	0,078
		2	0,07624	0,09804	0,739
	1	2	-0,07620*	0,07548	0,048
		3	-0,15244	0,09606	0,078

	2	1	0,07620*	0,07548	0,048
		3	-0,07624	0,09804	0,739
	3	1	0,15244	0,09606	0,078
		2	0,07624	0,09804	0,739
<i>p<0.05 için *</i>					

Değişime açıklık faktörü ile ilgili olarak Tablo 7’de yer alan değerlerde 1. ve 3. veya sonraki nesiller arasında (sig.=0,042) oranına göre anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Tablo 8’den, en belirgin farklılığın, 1. ve 3. nesil veya sonrasındaki yöneticiler arasında bulunduğu görülmektedir. 1. nesildeki yöneticilerin ortalaması 3,41 iken, 3. nesil veya sonrasındakilerin 6,49, 2. neslin ise 5,52 olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Bireysel Değer Yapılarının Nesiller Arası Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Bireysel Değerler	Nesiller	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Fark Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Değişime Açıklık	1. Nesil	277	3,41	0,87	0,05	5,12	5,33	3	7
	2. Nesil	242	5,52	0,87	0,05	5,07	5,29	2,33	7
	3. Nesil veya sonrası	112	6,49	0,94	0,08	5,24	5,59	3	7
	Toplam	631	5,11	0,89	0,03	5,17	5,31	2,33	7
Muhafazakârlık	1. Nesil	277	6,23	0,88	0,05	5,26	5,47	3	7
	2. Nesil	242	4,52	0,85	0,05	5,34	5,55	2,60	7
	3. Nesil veya sonrası	112	3,45	0,79	0,07	5,37	5,67	3	7
	Toplam	631	5,42	0,85	0,03	5,36	5,49	2,60	7
Özgeleşim	1. Nesil	277	3,27	0,05	0,055	4,54	4,76	1,40	6,80
	2. Nesil	242	5,46	0,06	0,063	4,74	4,99	2,40	7
	3. Nesil veya sonrası	112	4,52	0,10	0,101	4,80	5,20	2,40	7
	Toplam	631	4,39	0,03	0,039	4,72	4,87	1,40	7

Muhafazakârlık bireysel değer boyutu ile ilgili olarak Tablo 7’de yer alan değerlerde yine 1. nesil ve 3. nesil veya sonrasındaki yöneticiler arasında (sig.=0,078) oranına göre anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Tablo 8’den de, en belirgin farklılığın, 1. nesil ve 3. nesil veya sonrasındaki yöneticiler arasında bulunduğu görülmektedir. 1. Nesildeki yöneticilerin ortalaması 6,23 iken, 3. nesil veya sonrasındakilerin 3,45 ve 2. neslin ise, 4,52 olduğu görülmektedir. Buradan 2. ve 3. nesil veya sonrasındakilerin muhafazakârlık değerlerinin birbirine daha yakın ancak 1. nesil yöneticilerin diğer nesillere göre ortalamalarının daha yüksek ve nispeten onlardan uzak bir değer aralığında yer aldığı görülmüştür.

Özgeleşim bireysel değer boyutu ile ilgili olarak Tablo 7’de yer alan değerlerde 1. ve 2. nesil yöneticiler arasında (sig.= 0,048) oranına göre anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Tablo 8’de, en belirgin farklılığın, 1. ve 2. nesil yöneticiler arasında bulunduğu görülmektedir. 1. Nesildeki yöneticilerin ortalaması 3,27 iken, 2. neslin 5,46 ve 3. nesil veya sonrasındakilerin ise, 4,52 olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ

Küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmelerin olduğu rekabet ortamına Covid 19 pandemisinin eklenmesi ile birlikte en etkin olgu haline gelen değişim olgusu daha da zorunlu bir hal almıştır. Bu değişimler her alanda olduğu gibi çalışma yaşamı içerisinde de bireylerin karşısına çıkmaktadır (PwC, 2020).

Araştırma bulgularından yöneticilerin Covid 19 pandemisi sürecinde en fazla yardımseverlik, evrensellik, uyma, başarılı olma, yeniliklere açık olma, gelenekselliği elden bırakmama ve özerk olma gibi alt bireysel değerleri benimsedikleri gözlemlenmiştir.

1. ve 3. nesil veya sonrasındaki neslin değişime açıklık ve muhafazakârlık, 1. ve 2. neslin özgeçişim değerleri arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. 3. Nesil veya sonrası nesildeki katılımcıların değişime açıklık değerleri daha ön planda yer almıştır. Muhafazakârlık değer boyutunu ise ilk neslin daha önemli gördüğü bulgularına ulaşılmıştır. 3. veya sonraki nesillerin değişime açıklık değerlerinden yenilikçilik ve özerklik değerlerini daha fazla benimseyerek bağımsız davranış ve düşünceye daha eğilimli oldukları; gelenekselliğe önem verme, düzeni muhafaza etme gibi bireysel değerlerin ise 1. nesli oluşturan yöneticiler arasında biraz daha fazla benimsendiği söylenebilir. Bundan dolayı ilk kuşakların sonraki kuşaklara göre hayatlarına yön veren ilkeler olarak uyumluluk ve geleneksellik değerlerini daha fazla benimsedikleri belirtilebilir. 3. veya daha sonraki nesil olduğunu belirten katılımcıların, işletmelerinin kurucuları gibi işgörenlerine rehberlik etmeleri yerine iyi belirlenmiş amaçlarla işletmeyi yönetmenin onlar için daha önemli algılanabileceği de değişime açıklık ve yeniliklere açık olma alt değer boyutu ile ilişkilendirilebilir (Marshall, 2004:18-19).

Yine 2. ve 3. nesli oluşturan yöneticilerin daha esnek ve yetki devrine başvurmadan kaçınmayan, bağımsız çalışmayı seven ve çok yakından idare ve yönetim istemeyen yönetici özelliklerine daha eğilimli olabilecekleri düşünülmektedir. İşyerinde sorunları olduğu zaman geleneksel hiyerarşi sistemine göre sorunlarını çözmekten kaçınabilmeleri söz konusu olabilmektedir (Crampton ve Hodge, 2009:1-6; Nambiyar, 2014:337-338).

1. Nesil aile işletmelerinin çoğunun ataerkil kültüre sahipken, sonraki nesillerde bu durumun yavaş yavaş da olsa değişmeye başladığından söz edilmektedir (Dyer, 1988; Lotfi vd., 2013:94-95). Yine Paksoy (2019:18-20) yöneticilerin benimsemiş oldukları değerlere ilişkin batı kaynaklı değerlerin, yerel değerlere oranla benimsenme düzeyinin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Lee (1996:63-68) kurucu neslin, kendilerinden sonraki nesillerin karmaşık yönetim metotları uygulamalarından, sonraki neslin de kendilerinden önceki nesil için işleri halen modası geçmiş usullerle yapmak istemelerinden yakınlıklarını belirtmiştir. Araştırma bulgularının bu araştırma bulguları ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Yıldırım (2011) tarafından genel olarak aile işletmelerinde nesiller arasında gelenekçilik ve merkeziyetçilik boyutlarında farklılık olduğu, Birincioğlu ve Acuner (2014) tarafından Trabzon ilindeki aile işletmelerinde ataerkil yapının öne çıktığı ve bu bulguların Başer (2010)'nun Akdeniz Bölgesi'nde gerçekleştirdiği araştırma ile paralellik gösterdiği belirtilmektedir. Bu çalışmada da Marmara Bölgesi'ndeki özellikle 3. veya sonraki nesildeki yöneticilerin kurucularından etkilendiği gözlenmiştir. Onların değer yapılarının kurucularının ya da kendilerinden önceki neslin niteliklerini de kapsadığı ancak özgeçişim bireysel değer boyutundan da görüldüğü gibi kurumsallaşmaya daha fazla önem verebilecekleri ve profesyonelliğe daha yakın olma eğiliminde olabilecekleri söylenebilir.

Gün geçtikçe farklı nesillerdeki işgörenlerin çalışma hayatı içerisinde daha fazla rol almaları ile genç nesillerin bireysel değerleri, tercihleri, başarı anlayışları, hedefleri gibi pek çok kavramın araştırılması önemli hale gelmektedir. İş gücündeki bu değişimler yönetim yapılarını da etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013). Çünkü nesiller arasındaki farklılıklar, iletişim şekillerini, teknolojik ihtiyaçları, beklentileri yöneticilerin liderlik tarzları gibi işletme içerisindeki geçerli sistemleri de belirlemektedir (Haeberle vd., 2009). Eskiden nesiller arasındaki farklılıklar daha yavaş oluşup ve çalışma yaşamını fazla etkilemezken artık özellikle hızlı teknolojik gelişmeler, değişimlerin hızı, iletişimin kolaylaşması, bireylerin sahip oldukları alışkanlıkların büyük değişimler göstermesi, farklı nesillerin bireysel değer yapılarının incelenmesini önemli hale getirmektedir.

Aile işletmelerinde yöneticilerin, işgörenleri için işletme ortamının farklı nesillerin birbirlerinden öğrendikleri bir ortam haline getirmeleri ve değer yapılarını ve düşüncelerini kolaylıkla paylaşabilecekleri bir hale dönüştürmek için teşvik etmeleri önemlidir. Böylece

yaratıcılık ve etkili iş yapma yöntemleri de olumlu etkilenebilecektir. Bu durumda işletmelerin yönetimlerini farklılıklara önem ve değer veren yapılara dönüştürmeleri önemlidir (Zeeshan ve Iram, 2012). Nesiller arası farklılıkların iyi yönetilmesi işletmelerin örgütsel performansını da olumlu olarak etkileyecektir (Wils vd., 2011).

Günümüzde bir yandan Covid 19 pandemisinin iş yapış şekillerini aniden değiştirmesi bir yandan da var olan işgücü yapısındaki farklı nesillerdeki işgörenlerin çalışma hayatı içerisinde daha fazla rol almaları, nesiller arası değerlerin, başarı metotlarının, beklentilerin, iletişim stillerin vb. konuların araştırılmasını da önemli hale getirmektedir (Haerberle vd., 2009:67-69).

Yine bireysel değerlere odaklanan ve Covid 19 süresince gerçekleştirilen araştırmalar arasında yer alan; Bojanowska vd., (2021) ve Bonetto vd., (2021)'in araştırma bulgularında da nispeten benzer değer yapılarının daha ön planda olduğu ifade edilmiştir.

Covid 19 pandemisi beraberinde esenliği, güvenliği, evrenselliği, muhafazakârlığı, aile olmanın önemini, bireylerin işlerindeki ve yaşamlarındaki anlamı sorgulamalarını sağlamıştır. Wolf, (2020) ve Fischer vd., (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında da bireylerin Covid 19 dönemi öncesine göre daha yüksek empati, muhafazakârlık ve kendini aşma bireysel değer yapılarına daha fazla önem verme, kendini geliştirme ve değişime açıklık değer yapılarının ise daha arka planda kaldığı sonuçlarına ulaşıldığı belirtilmiştir.

Bu hususların Covid 19 pandemisi gibi belirsiz koşullar ve kriz anlarında hangi bireysel değer yapılarının öne çıkma potansiyelinin daha fazla olduğunu anlamlandırabilme yönünde ilgili literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Nitekim yöneticilerin bireysel değer eğilimlerindeki farklılıkların beraberinde davranışlarına da yansıtacağı ve bu değişimlerden hem çalışanlara hem de işletmelerin verimliliğine ve performanslarına dolaylı yünden etkileri olabileceği söylenebilir.

Covid 19 pandemisi gibi bir sağlık tehdidi altında bireylerin bireysel değer eğilimlerini şekillendiren tek belirgin duygunun korku olmadığı, risk değerlendirme, hedef yönelimi gibi eğilimlerin de öne çıktığı ve duygu-değer ilişkisinin ön plana çıktığı vurgulanmaktadır (Wu ve Lau, 2022).

Değer değişiminin, yaşamı değiştiren olaylara ve çevresel değişikliklere karşı hem otomatik hem de çaba göstermeye dayalı bir şekilde uyum sağlamanın bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Lemay vd., 2021).

Covid 19 pandemisinin hem bireylere hem de işletmelerin karar verme süreçlerine yön veren değerleri yeniden öncelikli olarak değerlendirmeleri gereğini ortaya koyduğu ve böylelikle büyük bir katkı sunduğu açıktır.

Araştırmanın belli bir örnekleme kapsamı ve analizlerin sadece değer boyutları ile gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu araştırma sadece yöneticilerin nesiller arası bireysel değer farklılıklarına odaklanmıştır. Bu doğrultuda gelecekte yapılması öngörülen çalışmalarda yöneticilerin bakış açısının yanında işgörenler açısından da değerlendirilmesi bireysel anlamda gelecek kuşakların çalışma hayatındaki yerine ve tercihlerine, örgütsel anlamda ise ortak amaçlara katkı sağlayacağı ve yön vereceği düşünülerek genişletilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2005). İstatistiksel Analiz Teknikleri. 2. Baskı, Emek Ofset, Ankara.
2. ARONOFF, C. E. ve WARD, J. L. (2000). Family Business Values: How To Assure A Legacy of Continuity
3. BAŞER, G. G. (2010). Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
4. BİLGİNOĞLU, E. (2021). "Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlıklar ve Doğruları", Çalışma ve Toplum, 2(69): 1099-1146.
5. BİRİNCİOĞLU, N. ve ACUNER, T. (2015). "Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14), 491-515.
6. BONETTO, E., DEZECACHE, G., NUGIER, A., INIGO, M., MATHIAS, J-D., and HUET, S, VD., (2021). "Basic Human Values During The COVID-19 Outbreak, Perceived Threat and Their Relationships with Compliance with Movement Restrictions and Social Distancing", PLoS ONE, 16(6): e0253430. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253430>
7. BOJANOWSKA, A., KACZMAREK, Ł.D., KOSCIELNIAK, M., & URBAŃSKA, B. (2021). "Changes in Values and Well-Being Amidst The COVID-19 Pandemic in Poland", PLoS ONE, 16(9): e0255491. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255491>
8. BOWMAN, D. M. (2010). The Effect of Value Differences in Workplace Motivation: A Study Comparing Worker Value Priorities Across Generations and Gender, Publication, No. 3426821, Published Doctor Thesis, Capella University, Minnesota. PQDT Open.
9. CRAMPTON, S. ve HODGE, J. (2009). "Generation Y: Unchartered Territory", Journal of Business & Economics Research, 7(4): 1-6.
10. DAVIS, P. (1983). "Realizing the Potential of the Family Business", Organizational Dynamics, Summer, 47-56.
11. Doğan, B., AŞKUN, B. & YOZGAT, U. (2007). Türkiye'de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profiline Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Beta Yayıncılık.
12. DONNELLEY, R. G. (1964). "The Family Business", Harvard Business Review, 42(1), 93-105.
13. DYER, W. G. Jr. (1988). "Culture and Continuity in Family Firms", Family Business Review, 1(1), 37-50.
14. ERKENEKLİ, M. (2013). "Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi", Savunma Bilimleri Dergisi, 12(1), 147-172.
15. FANCY, R. (2004). Patterns in Values Differences Across Cultures, Unpublished Master's Thesis, Wayne State University, Detroit, Michigan.
16. FISCHER, R., BORTOLINI, T., PILATI, R., PORTO, J., & MOLL, J. (2021). Values and COVID-19 Worries: The Importance of Emotional Stability Traits. Personality and Individual Differences, 182, 111079

17. GARCÍA-ALVAREZ, E. ve LOPEZ-SİNTAS, J. (2001). “A Taxonomy of FoundersBased on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”, *Family Business Review*, 15(3): 209-230.
18. HAEBERLE, K., HERZBERG, J. ve HOBBY, T. (2009). “Leading The Multigenerational Work Force”, *Healthcare Executive*, 24(5): 62–67.
19. HALSE, M. L. ve MALLINSON, B. J. (2009). “Investigating Popular Internet Applications As Supporting E-Learning Technologies For Teaching and Learning with Generation Y”, *International Journal of Education & Development Using Information & Communication Technology*, 5(5).
20. HOFSTEDE, G. (1980). *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Abridged ed.), Sage, Newbury Park, CA.
21. HUNT, D. M. ve AT-TWAIJRI, M. I. (1996). *Values and the Saudi Manager: An Empirical Investigation*, *Management Development*, 15(5).
22. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, ILO. (2020). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu*, Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi, ISBN 978-92-2-032405-9, Temmuz, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--europe/--ro-geneva/---iloankara/documents/publication/wcms_759299.pdf, 24.02.2022.
23. INGLEHART, R. (2000). *Globalization and Postmodern Values*, *The Washington Quarterly*, 23(1): 215-228.
24. KALAYCI, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
25. KINNANE, J. F. And GAUBINGER, J. R. (1963). “Life Values and Work Values”, *Journal of Counseling Psychology*, 10(4), s.362-367.
26. KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık. 17. Baskı.
27. KRISTOFF-BROWN, A., ZIMMERMAN, R. ve JOHNSON, E. (2005). “Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person- Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit”, *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
28. KUŞDİL, M. E. & KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2000). “Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 45: 59-76.
29. LEE, J. (1996). “Culture and Management, A Study of Small Chinese Family Business Singapur”, *Journal of Small Business Management*, 34 (3): 63-67.
30. LEMAY, E. P. JR., KRUGLANSKI, A. W., MOLINARIO, E., AGOSTINI, M., BÉLANGER, J. J., GUTZKOW, B., KREIENKAMP, J., MARGIT REITSEMA, A., R., VANDELLEN, M., COLLABORATION, P., LEANDER, N. P. (2021). “The Role of Values in Coping with Health and Economic Threats of COVID-19”. *J. Soc. Psychol*, 1-18.
31. LOTFI, A., KABIRI, S. ve GHASEMLOU, H. (2013). “Değerler Değişimi ve Kuşaklararası Çatışma: İran Khoy Kenti Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 93-113.
32. MARSHALL, J. (2004). “Managing Different Generations at Work”, *Financial Executive*, July, 18-19.

33. MEGLINO, B. ve RAVLIN, E. (1998). "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
34. MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayınları, Ankara.
35. MORSÜMBÜL, Ş. (2014). "Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği", *HÜTAD Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Güz, (21): 137-160.
36. NAMBIYAR, S. (2014). "Aspirations of Gen-Y Towards Quality of Work Life", *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 1(4): 328-340.
37. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT,
38. OECD. (2020). *Capacity For Remote Working Can Affect Lockdown Costs Differently Across Places*, <https://read.oecd-ilibrary.org>., 24.02.2022.
39. PAKSOY, İ. (2019). *Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
40. PAPAVALASILEIOU, E. F. ve LYONS, S. T. (2014). "A Comparative Analysis of the Work Values of Greece's 'Millennial' Generation", *The International Journal of Human Resource Management*, (Ahead-Of-Print), 1-21.
41. PINAR, S. (2022). *Kişilik ve Öncü Bireysel Değerler Bağlamında Yönetim Tarzları Açısından Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi.
42. PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC), (2020). *Making External Executives Successful in Family Businesses*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/familybusiness/assets/pwc-family-business-study.pdf>, 01.03.22.
43. RALSTON, D. A., EGRI, C. P., STEWART, S., TERPSTRA, R. H. ve KAICHENG, Y. (1999). "Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China", *Journal of International Business Studies*, 30(2): 415-427.
44. ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri. İ. Erdem (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
45. ROE, R. A. and ESTER, P. (1999). "Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 48(1): 1-21.
46. ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
47. ROS, M., SCHWARTZ, S. H., & SURKISS, S. (1999). *Basic Individual Values*,
48. *Work Values and the Meaning of Work*", *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1): 49-71.
49. SAGIE, A. and ELIZUR, D. (1996). "The Structure of Personal Values: A Conical Representation of Multiple Life Areas", *Journal of Organizational Behavior*, 17, s.575.
50. SCHUMACKER, R. E. ve LOMAX, R. G. (2015). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 4th Edition, New York, Routledge.

51. SCHWARTZ, S. H. (1992). "Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25., pp. 1-65. New York: Academic Press.
52. SCHWARTZ, S. H. (2003). A Proposal for Measuring Value Orientation Across Nations, 277-319, Chapter 7 in *Ess Questionnaire Development Package of the European Social Survey*. <https://www.europeansocialsurvey.org>
53. SCHWARTZ, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3): 137-182.
54. SİĞRİ, Ü., TABAK, A. & ERCAN, Ü. (2009). "Kültürel Değerlerin Yönetim Kapsamında Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 1-14.
55. SIRMON, D. G. ve HITT, M. A. (2003). *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 339-358.
56. STRAVROU, E. T., KLEANTHOUS T. ve ANASTASIOU T. (2005). "Leadership Personality and Firm Culture During Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation", *Journal of Small Business Management*, 43(2): 187-206.
57. SÜRÜCÜ, L., ŞEŞEN, H. ve MAŞLAKÇI, A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler*. Detay Yayıncılık, 1. Baskı.
58. TRIANDIS, H. C. ve EUNKOOK, M. S. (2002). "Cultural Influences on Personality", *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, ss.133-160.
59. UYGUÇ, N. (2003). "Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 18(1): 93-103.
60. WARD, J. L. (1997). "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
61. WIEDEMANN, C. (2020). *The Great Transformation? The Cultural Implications of COVID-19*, Barrett Values Centre, <https://www.valuescentre.com/resource-library/covid/>
62. WILS, T., SABA, T., WAXIN, F. M., & LABELLE, C. (2011). "Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates", *Industrial Relations*, 66, 445-469.
63. WOLF, L.J., HADDOCK, G., MANSTEAD, A.S.R., & MAIO, G.R. (2020). "The Importance of (Shared) Human Values for Containing the COVID-19 Pandemic", *British Journal of Social Psychology*, 59(3): 618-627.
64. WU, A.Q. and LAU, V.M.C. (2022). "COVID-19-Induced Negative Emotions and the Impacts on Personal Values and Travel Behaviors: A Threat Appraisal Perspective", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51: 143-155.
65. VALLERAND, R. J. ve RICHER, F. (1988). "On the Use of the Causal Dimension Scale in A Field Setting: A Test with Confirmatory Factor Analysis in Success and Failure Situations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4). 704- 712.

66. VURGUN, L. ve ÖZTOP, S. (2011). “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemini”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3): 217-230.
67. YILDIRIM, Y. T. (2011). Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Yönetici Deęerlerindeki Değişim ve Bu Değişimin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
68. YURTTADUR, M. ve NAKİPOĞLU, N. (2015). “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk aile işletmeleri üzerine bir uygulama”, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(12): 403-420.
69. ZEESHAN, A. and IRAM, A. (2012). “Generational Diversity: Strategies to Bridge the Diversity Gap”, International Journal of Engineering & Management Sciences, 3(3): 315-318.