

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİSAZYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AİLE ŞİRKETLERİNİN
KURUMSALLAŞMASINDA ROLÜ**

Benan KURT

DANIŞMAN
PROF. DR. GÖNÜL BUDAK

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2009

Benan KURT

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Benan Kurt
Anabilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü
Sınav Tarihi ve Saati :...../...../.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dalarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O*** |

Öğrenci sınava gelmemiştir. O* |

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde aday için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basım gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Değişen ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel koşullar şirketlerin yaşama güçlerini koruyabilmeleri için değişimleri gerektiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle varlıklarını sürekli kılmak isteyen şirketler; performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliği sağlamanın yollarını aramaya başlamışlardır.

Bir örgütteki işlerin yapılış biçimine egemen olan değer ve inançlara, örgüt içinde benimsenmiş davranış kalıplarına etki eden kültür, şirketin devamlılığında oldukça önemli bir araçtır. Bununla birlikte, örgüt kültürü de örgüt içinde yer alan çalışanlardan etkilenmektedir. Bu etki aralarında kan ve duygu bağı olan aile şirketlerinde çok daha güçlü olmaktadır.

Dünya ekonomisi içinde önemli bir paya sahip olan aile şirketlerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Aile şirketleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve şirket faaliyetlerinde karmaşıklığın artması nedeniyle değişen çevre koşullarının gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu güçlükleri ortadan kaldırmanın en önemli yolu ise kurumsallaşmadır. Çünkü kurumsal bir yapı, şirkete ait tüm değerlerin bir sisteme dönüşmesini sağlar ve sürekli bir başarı için gereklidir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Birinci boyut şirketin kurumsallaşması, ikinci boyut ise örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı etkileşimlerinin sağlanarak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Çünkü aile değerleri ve inançları şirketteki işlerin yapılma

şeklini, kişiler arası ilişkileri diğer bir deyişle örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler : Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, Aile Şirketleri, Kurumsallaşma.

ABSTRACT

Master Thesis

The Role of Organizational Culture on Family Businesses Institutionalization

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Economic, social, political and cultural fluctuations force the businesses to gain legislative power in order to survive. Therefore, businesses which want to be alive begin to search new ways of developing performance, increasing the productivity and providing managerial efficiency.

Culture is a very important instrument in business consistency because of its effects on the way of doing business, values and beliefs which hold the whip hand of organizational behaviour. On the other hand, organizational culture is also affected by people in businesses. This impact is more vibrant in family businesses from others because of emotional and blood bond.

Family businesses have an important share in world economies. But it is quite difficult to sustain the existence of family businesses. They face some difficulties in responding to the requirements of a changing environment because of increasing environmental changes and complexity of business activities. From this point of view, the institutionalization would be the best suggestion for the solution of the problems underlying the family businesses. Because, an organizational structure is essential for the continual success as it allows all of the values of the company to turn into a system.

The institutionalization should be discussed at two different dimensions. While the first dimension is the institutionalization of the company, the second one is the institutionalization of the family relationships through the interaction of the

organizational values with the family values. Because the values and the convictions of the family considerably affect the handling of the affairs within the company, interpersonal relationships, that is to say, the organizational culture. Therefore, the managers of the family business should establish the balance between the organizational values and the family values accurately and the determine which values and convictions belonging to family culture are to be kept alive within the organizational values.

Key Words : Organization, Culture, Organizational Culture, Family Businesses, Institutionalism.

İÇİNDEKİLER
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AİLE ŞİRKETLERİNİN
KURUMSALLAŞMASINDA ROLÜ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMI	3
1.1.1. Örgütün Tanımı ve Kapsamı	3
1.1.2. Kültürün Tanımı ve Kapsamı	6
1.1.2.1. Kültürün Özellikleri	12
1.1.2.2. Kültür ve Örgüt Arasındaki İlişkiler	13
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI	16
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN EVRİMSEL GELİŞİMİ	19
1.3.1. Z Kuramı	21
1.3.2. Mükemmellik Yaklaşımı	23
1.3.3. Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkısı	25
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	27
1.4.1. İç Çevre Faktörleri	27
1.4.2. Dış Çevre Faktörleri	29
1.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları	29
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	31

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATTIKLARI	32
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	33
1.7.1. İnançlar	34
1.7.2. Tutumlar	34
1.7.3. Değerler	35
1.7.4. Semboller	35
1.7.5. Liderler ve Kahramanlar	36
1.7.6. Varsayımlar	37
1.7.7. Normlar	37
1.7.8. Dil	37
1.7.9. Mitler ve Hikayeler	38
1.7.10 Seromoniler ve Törenler	38
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLAMASI	39
1.8.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür	40
1.8.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür	40
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	42
1.9.1. Geertz Hofstede'nin Örgüt Kültürü Analizi	42
1.9.2. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Analizi	45
1.9.3. Daniel Denison'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	48
1.9.4. Deal ve Kennedy'in Örgütsel Kültür Analizi	49

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA

2.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI	51
2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULMA NEDENLERİ	55
2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	56
2.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ	58
2.4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri	58
2.4.1.1. Ailenin Özverisi	58
2.4.1.2. Çalışanların Sadakati ve Motivasyon	59
2.4.1.3. Aile Kültürü	59

2.4.1.4. Sosyal Statü	60
2.4.1.5. Sermaye Yapısı / Finansman	60
2.4.1.6. Karar Alma ve Uzun Vadeli Planlama	61
2.4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	61
2.4.2.1. Akraba Kayırma (Nepotizm)	62
2.4.2.2. Aile İçi Rekabet	62
2.4.2.3. Yetki - İş Bölümü	63
2.4.2.4. Kuşaktan Kuşağa Geçiş	63
2.4.2.5. Finansman	64
2.5. AİLE ŞİRKETLERİ SİSTEM MODELLERİ	64
2.5.1. Aile Sistem Teorisi	66
2.5.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli	68
2.6. AİLE ŞİRKETİNDE ROLLER	68
2.6.1. Aile Üyelerinin Üstlendikleri Roller	68
2.6.1.1. Girişimci Statüsü	69
2.6.1.2. Varis Statüsü	70
2.6.1.3. Akrabalık Statüsü	71
2.6.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Roller	71
2.6.2.1. İşgören Statüsü	71
2.6.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü	72
2.6.2.3. Ortak Statüsü	72
2.6.2.4. Danışman Statüsü	73
2.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ	73
2.8. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI	77
2.9. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI	79
2.9.1. Eski (Rasyonel) Kurumsallaşma Yaklaşımı	80
2.9.2. Yeni Kurumsallaşma (Kurumsallaşma Analizi) Yaklaşımı	81
2.10. KURUMSALLAŞMA VE İZOMORFİZM (EŞBİÇİMSELLİK)	86
2.11. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ	86
2.11.1. Yalınlık	86
2.11.2. Farklılaşma	87
2.11.3. Esneklik	88

2.11.4. Özerklik	88
2.12. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	88
2.12.1. Kanunen Tanınma	89
2.12.2. Varlığın Sürekliliği	89
2.12.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	89
2.12.3. Kurumsal Kimlik Kazanma	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AİLE ŞİRKETLERİNİN

KURUMSALLAŞMASINDA ROLÜ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE ŞİRKETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	91
3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAYNAKLARI	93
3.2.1. Kurucu	94
3.2.2. Aile Üyeleri	95
3.2.3. Aileden Olmayan Çalışanlar	96
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GÖRE AİLE ŞİRKETİ YÖNETİM BİÇİMLERİ	97
3.3.1. Monarşik Yönetim – Ataerkil Kültür	97
3.3.2. Katılımcı Yönetim – Katılımcı Kültür	99
3.3.3. Profesyonel Yönetim – Profesyonel Kültür	100
3.4. AİLE ŞİRKETİ YÖNETİM SENDROMLARI	101
3.4.1. Güçlü Baba – Zayıf Çocuk	102
3.4.2. Tutucu Baba – İlerici Çocuk	103
3.4.3. Meslek – Göbek Bağı	104
3.5. GÜÇLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE SAHİP AİLE ŞİRKETLERİNİN NİTELİKLERİ	104
3.5.1. Adaptasyon	105
3.5.2. Misyon	106
3.5.3. Uyum	107
3.5.4. Katılım	108
3.6. KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE EVRİMİ	109

3.6.1. Mülkiyet Eksenli Evrim	110
3.6.1.1. Kurucu Kontrolündeki Dönem	111
3.6.1.2. Kardeş Ortaklığı	113
3.6.1.3. Kuzen Konsorsiyumu	115
3.6.2. Aile Eksenli Evrim	116
3.6.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi	117
3.6.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi	118
3.6.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi	119
3.6.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi	119
3.6.3. Aile Şirketinin Evrimi	120
3.6.3.1. Başlangıç Dönemi	120
3.6.3.2. Büyüme Dönemi	121
3.6.3.3. Olgunluk Dönemi	121
3.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMAYA	
YÖNELİK ENGELLER	123
3.7.1. Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	124
3.7.2. Örgüt Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	126
3.8. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ VE	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	127
SONUÇ	130
KAYNAKÇA	134

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. : Amerikan ve Japon Yönetim Tarzına Karşılaştırmalı Bir Bakış	23
Tablo 1.2. Sosyal Bilimcilerin Çalışma Alanı ve Yöntemleri	26
Tablo 2.1. : Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	64
Tablo 2.2. : Aile ve Şirket Sistemleri Arasındaki Farklar	66
Tablo 2.3. : Aile Şirketlerinde Statüler	67
Tablo 2.4. : Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri	74
Tablo 2.5. : Diğer Ülkelerdeki Aile Şirketlerinin Toplam İçindeki Oranı	75
Tablo 2.6. : Dünyanın En Eski Aile Şirketleri	76
Tablo 2.7. : Türkiye'deki En Eski Aile Şirketleri	77
Tablo 2.8. : Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	84
Tablo 3.1. : Türkiye'nin En Eski Aile Şirketlerinde Yönetim Hangi Kuşakta	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. : Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları	30
Şekil 1.2. : Tutum ve İnanç Arasındaki İlişki	35
Şekil 2.1. : Üç Daire Modeli	67
Şekil 3.1. : Üç Boyutlu Evrim Modeli	110
Şekil 3.2. : Ailenin Evrimi	117
Şekil 3.3. : Örgüt Kültürü ve Etkinlik	128

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslar arası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini arttırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü arttırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en karmaşık olan örgüte kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç “kültür” dür.

Örgüt kültürü, en temel bakış açısıyla, bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının arttırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.

Örgüt kültürü rekabetçi bir ortamda yer alan tüm şirketler için büyük önem taşımaktadır. Ancak aile şirketleri açısından bu önem daha da fazladır. Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansıması, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi şirket yönetiminde büyük etkisi olan dezavantajlar şirketin sürekliliğinde engel yaratmaktadır.

Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan aile şirketlerinde örgüt kültürü; aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile aileye ait kültürün bir yansımasından oluşmaktadır. Bu durum kurum içi ilişkilerin düzenlenmesi, iletişim akışının hızlı ve sağlıklı olması, hızlı karar alınmasına uygun bir ortam hazırlanması gibi avantajlar da yaratmaktadır. Bu noktada önemli olan, aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılmaması gerektiğini

belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmektir. Böylece aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci başlamış olacaktır.

Kurumsallaşma, her türlü iletişim ve etkileşimde kuralların hakim olmasını ifade etmektedir. Ve dolayısıyla şirketin işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların konması ve bu kuralların mümkün olduğunca uygulanarak gelecek kuşakların da bu bakış sahip olarak yetiştirilmesidir. Çünkü şirketlerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden unsurların en önemlilerinden biri de insan kaynağına yönelik tutum ve davranışlardır. Kurumsallaşmanın temel özelliklerinden biri olan insan kaynağına yönelik uygulamalar örgüt kültüründen etkilenmektedir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmaları için gerekli görülen örgüt içinde yetki devrine olanak tanınması, planlama aşamasında çalışanların katılım dereceleri, iletişim yapısı, karar verme süreçleri ve denetim araçlarının yapısı var olan şirket kültürü ile uyumlu olduğu ölçüde etkin sonuçlar doğuracaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında bu çalışmanın amacı; örgüt kültürünün aile şirketlerinin kurumsallaşmasında rolünü belirleyebilmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramı ve kapsamı ele alınmış; örgüt kültürünün tanımı, evrimsel gelişimi, oluşum aşamaları, özellikleri, öğeleri ve örgüt kültürü modelleri incelenmiştir.

İkinci bölümde aile şirketi kavramı, kurulma nedenleri, özellikleri, üstün ve zayıf yönleri, aile sistem modelleri detaylı olarak ele alınmış ve çalışmanın diğer önemli bir boyutu olan kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma yaklaşımları, öğeleri ve süreçleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; örgüt kültürü ve aile şirketleri arasındaki ilişki ele alınmış, aile şirketinde örgüt kültürü kaynakları belirtilmiş, örgüt kültürü bağlamında aile şirketi yönetim biçimleri açıklanmış ve buna bağlı olarak aile şirketi yönetim sendromları özetlenmiştir. Örgüt kültürü ve aile şirketleri

arasındaki ilişkinin kurumsallaşma sürecindeki rolü kapsamlı olarak ele alınmış ve kurumsallaşma açısında aile şirketlerinin evrimsel gelişimi kapsamlı olarak incelenmiş ve aile şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik engeller açıklanarak çalışma sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Örgüt ve Kültür Kavramı

1.1.1. Örgütün Tanımı ve Kapsamı

Örgütlerin kuramsal bir nesne olarak düşünülüp tartışılmaya başlanması 19. yüzyılın sonlarında başlamış ve 20. yüzyılın ilk yarısında da devam etmiştir.

İlk örgüt teorisyenleri olan Taylor, Fayol, Gulick ve Urwick örgütleri, girdiyi çıktıya dönüştüren sistemler olarak ifade etmiş ve bu dönüşüm sürecinde kaynakların kullanım biçimi ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Taylor bir işi yapmanın “en iyi yol”u ile ilgilenirken, Fayol örgüt içinde genel yönetim ilkeleri belirlemeye çalışmış ve böylece her yerde geçerli olan evrensel örgüt yapısını belirlemeye çalışmış, Gulick ve Urwick de benzer biçimde örgüt içinde olması gereken koordinasyon yapısı ve denetim alanı ile ilgilenmiştir. Örgütlerin sosyal birer varlık olarak incelenmeye başlanması ise 1940’lı yılların sonlarına doğru gerçekleşmiştir (Scott, 1992: 73).

Philip Selznick “Örgüt Kuramının Temelleri” isimli çalışmasında örgütlerin belirli amaçları yerine getirmek için düzenlenmiş rasyonel yapılar olduğunu ifade etmiştir. Buna göre örgüt, işlev ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmış ve karara varılmış bazı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir. Diğer bir deyişle örgüt, iki veya daha fazla kimsenin bilinçli bir biçimde koordine edilmiş faaliyet ve güçlerinden oluşan sistemdir (Selznick, 1948: 27).

Sosyolojik bir varlık olan örgüt; belirli hedefler doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, birey ve teknoloji boyutlarının etkileşim halinde olduğu bir sistem; kendine özgü bir kişiliği ve kültürü olan; iş, pozisyon, çalışanları ve çalışanlar arasındaki yetki ve iletişim şeklini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003: 147).

Bu açıdan bakıldığında örgüt; bireylerin bir ya da birden fazla ihtiyacını karşılamak için insan ve fiziksel kaynak düzeninin sürekli olarak yenilendiği organik bir sistemi ifade etmektedir. Bu sistemde örgüt amaçlarıyla işgörenlerin ve yöneticilerin amaçlarının dengelenmesi ve gereksinmelerin karşılanması söz konusudur (Hasanoğlu, 2004: 44). Diğer bir ifade ile örgüt kavramı, bir grup insanın birtakım ortak amaç ve değerlere ulaşmak için ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Sabuncuoğlu vd., 2003: 31). Bu açıdan bakıldığında bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi ya da grupla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Örgüt yapısı ise söz konusu grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1995: 61). Bununla birlikte bireyleri belirli amaçlar etrafında birleştiren örgüt kavramı, toplumdaki alt kültürel alanlardan birini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu vd., 2003: 31).

Koçel (1993: 97) örgütü; “iş ve iş” ile “iş ve insan” ve “insan ve insan” arasındaki düzenlemeler ve dengeler bütünü şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre örgüt sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır: Birisi yapı, iskelet ya da binayı ifade ederken, diğeri örgütlenme işlemi diğeri bir deyişle yapının oluşturulması sürecini ifade etmektedir (Tosun, 1998: 223). Bu açıdan bakıldığında örgütlenme, değişen iç ve dış çevre koşullarına göre yapıyı değiştirmeyi amaçlamaktadır. Örgüt ise söz konusu sürecin sonunda elde edilen biçimsel yapı şeklinde tanımlanmaktadır (Efil, 2006: 278).

Tüm bu açıklamalar ışığında belirlenen hedefe ulaşmak ve bir işi başarmak için bir araya gelmiş ve her birinin daha önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları bulunan birey veya gruplar arasındaki ilişkileri ifade eden yapı örgüt olarak ifade edilmektedir (Budak vd., 2004: 323).

Organizasyonlar da sahip oldukları bir takım özellikler sebebiyle birer örgüt olarak kavramsallaştırılmaktadır. Organizasyonların örgüt kavramı ile ifade edilen özellikleri şöyle açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu vd., 2003: 34):

1. Amacı gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine görev biçiminde bölünmesi,
2. Tanımlanmış söz konusu görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve biçimsel yapı aracılığı ile koordine edilmesi,
3. Örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda güdü, değer ve davranışlar geliştirmesi,
4. Amaçların belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde genel hedeflerle mümkün olduğunca paralel karar verme, haberleşme, kontrol, ödöl ve ceza sistemlerinin geliştirilmesi,
5. Söz konusu bu boyutlar arasında uyumu sağlayacak bir örgüt düzeninin oluşturulması,

Yukarıdaki özellikler dikkate alındığında, örgütlerin birer sosyal sistem olduğu ve söz konusu sosyal boyutun kollektif eylem üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Kollektif eylemin, insanlar ve gruplar arası ilişki ve etkileşimden türeyip, ortak değerler dünyasından gelişip sürdürölmesi örgütlerde zihinsel ve duygusal bir yapının varlığına da işaret etmektedir (Sabuncuoğlu vd., 2003: 35). Diğer bir ifade ile toplumun alt kümelerinden biri olan örgütler, toplumun sosyal yapısından etkilenmektedir. Dolayısıyla örgüt mekanizması incelenirken, örgütün sosyal boyutunu ifade eden kültürü incelemek yerinde olacaktır.

1.1.2. Kültürün Tanımı ve Kapsamı

Kültür; üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay fakat tanımlanması ve anlatılması zor olan bir kavramı ifade etmektedir. Çünkü hem kültür kavramının kendisi çok anlamlı olup zaman içinde yapılardaki değişim ve dönüşümle paralel olarak değişikliğe uğramakta, hem de çeşitli bilim dalları –psikoloji, sosyoloji, antropoloji, felsefe, tarih, biyoloji gibi- kavrama farklı açılardan yaklaşmaktadır.

Kültür, örgütleri oluşturan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden biri olması sebebiyle örgütlerin yaşama ve büyümelerine büyük ölçüde

etkide bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü kavramına geçmeden önce kültür kavramını incelemekte yarar vardır (Bakan vd., 2004: 11).

Kültür sözcüğünün uzun bir tarihçesi vardır. Sözcüğün Latince’de yetiştirmek, büyütme anlamına gelen ‘colera’ veya ‘cultura’ fiillerinden geldiği kabul edilmektedir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır (Hasanoğlu, 2004: 46). Voltaire kültürü; insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi şeklinde ifade etmiş, kavram buradan Almanca’ya geçmiş ve daha sonra da ‘kültür’ haline gelmiştir (Güvenç, 1991: 96).

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında ilkel toplumların incelenmeye başlanması, söz konusu toplumların teknolojik alt yapılarından başka, yaşam biçimlerinin de farklı olduğunu ortaya koymuş bunun sonucunda da kültür olgusu analiz edilmeye başlanmıştır (Kotter vd., 1992: 4).

İngiliz antropolog Edward Burnett Tylor’un klasik kitabı “İlkel Kültür”de insan davranış, düşünce ve eylem sistemlerinin rastgele oluşmadığını; bunların birtakım nedenlere bağlı olduğunu öne sürmesi, söz konusu nedenlerin bilimsel olarak incelenebileceği fikrini meydana getirmiştir (Kottak, 2002: 68). Bu fikir ile birlikte antropoloji gerçek bir disiplin haline gelmiş ve kültür kavramı antropolojinin temelini oluşturmuştur (Kottak, 2002: 68). Kültür ile ilgili ilk açık ve kapsamlı tanım da 1871 yılında Tylor’dan gelmiştir. Tylor kültürü; bilgi, inanç, sanat, ahlak, adet, gelenek ve kişinin bir toplumda yaşaması dolayısıyla kazandığı huylar ve kabiliyetler bütünü şeklinde tanımlamıştır (Akt: Haviland, 2002: 64).

Kültürü ilk kez bilimsel bir biçimde incelemeye başlayan genel antropoloji; insan biyolojisinin, psikolojisinin, üyesi olduğu toplumun ve kültürün temellerini araştırmakta ve söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Genel antropolojiyi dört gruba ayırmak mümkündür: arkeolojik antropoloji, biyolojik antropoloji, linguistik antropoloji ve kültürel antropoloji (Kottak, 2002: 9).

Arkeolojik antropoloji, insan davranışını ve kültürel örüntülerini maddi kalıntılar aracılığıyla betimlemekte ve yorumlamaktadır (Kottak, 2002: 11). Maddi kalıntıları birincil veri olarak seçen arkeologlar etnografik bilgi ve etnolojik kuramlardan da yararlanırlar (Kottak, 2002: 12). Arkeologlar belirli yerleşim yerlerinde kazı yaparak da söz konusu yerleşim yerinin kültürel süreç ve örüntüleri belgelerler (Kottak, 2002: 12). Diğer bir deyişle yazılı kayıtları olmayan tarih öncesi toplulukları tanımada ve betimlemede arkeoloji asli bir rol oynamaktadır (Kottak, 2002: 13).

Biyolojik ya da fiziksel antropolojinin konusu insanın zaman ve mekana bağlı olan çeşitliliğidir. Bu açıdan bakıldığında biyolojik antropolojinin beş ilgi alanı olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu ilgi alanları; fosil kaynaklarının ortaya çıkardığı evrim, insan genetiği, büyüme ve gelişimi, biyolojik uyarlama ve insan dışındaki canlı varlıkların davranış ve toplumsal yaşamı şeklinde ifade edilmektedir (Kottak, 2002: 13).

Genel antropolojinin bir alt kolu olan linguistik antropoloji, dili zaman ve mekan içinde, toplumsal ve kültürel değişkenlerle inceler. Çeşitli kültürlerin farklı algı ve düşünce örüntülerini ortaya çıkarabilmek için dilin farklılıklarını ve benzerliklerini ortaya çıkarır (Kottak, 2002: 14).

Kültürel antropoloji ise; toplumları ve bu toplumların kültürlerini inceler. Toplumsal ve kültürel benzerlik ve farklılıkları betimlemeye çalışır ve Dünya Sistemi Perspektifi'ne göre kültürlerin yalıtılmış olmadığını ifade eder. Dünya Sistemi Perspektifi kısaca, yerel kültürel niteliklerin birçoğunun toplumun ekonomik ve toplumsal konumlarını yansıttığını ifade etmektedir. Buna göre toplumların kültürleri yalıtılmış değil, birbirleriyle ve kendi içlerindeki değişkenlerle sürekli etkileşim içindedirler (Kottak, 2002: 10).

Bireylerin değer yargıları, davranış ve tutumları, normları, olayları değerlendirme tarzları genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir (Koçel, 2005: 29). Diğer bir deyişle gerek karar alma, iletişim ya da başarının ödüllendirilmesi; gerekse inançlar, ideolojiler ve toplumsal tasarım o toplumun

kültürel yapısından soyutlanamaz (Sargut, 2001: 17). O halde bazı sosyal psikolojik süreçler, kültür özellik ve niteliklerinden etkilenmektedir (Kağıtçıbaşı, 2004: 35). Bununla birlikte kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Yaşam süresi içindeki davranış aşamaları, zaman temelinde bir kültür ayırıştırmasını ortaya çıkarmaktadır.

Buna göre üç tür kültürün varlığından söz edilmektedir (Sabuncuoğlu vd., 2001: 32):

Sonradan Öğrenilen (Postfigurative) : Atalardan alınan, tarih boyunca yerleşen ve yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültürdür.

Birlikte-eş Zamanlı Oluşan (Configurative): Toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte gelişip büyürken öğrendikleri kültürdür.

Önceden Oluşan (Prefigurative): Bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden aldığı, zaman içinde değişen değerleri taşıyan kültür önceden oluşan niteliktedir.

Kültürün toplumdan topluma farklılık göstermesi ve evrimsel bir süreç izlemesi birden fazla tanımının yapılmasına neden olmuştur.1950’li yılların başında Amerikalı iki antropoloğun yaptığı çalışma neticesinde 164 ayrı kültür tanımına ulaştıkları ifade edilmektedir (Deeks,1993: 12).

Kavramın ilk kullanıcılarından biri olan Raymond Williams kültürü dar ve geniş anlamlarda tanımlamıştır. Dar anlamda kültür; toplumsal etkinliklerin özgünlük taşıyan –dil, sanat ve entelektüel çalışma şekilleri gibi- bütün kültürel etkinliklerin üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini kapsayan şeylerdir. Geniş anlamda ise kültür; diğer toplumsal etkinlikler sebebiyle biçimlenmiş bir düzenin doğrudan ya da dolaylı ürünü olan “bütün bir toplumsal düzen” şeklinde tanımlanmaktadır. Kültür, kişinin bilişsel, zihinsel ve maddesel olarak tüm yaşamını etkileyen bir süreçtir (Deeks, 1993: 13).

Sosyal bilimlerde kültür kavramı genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır (Güvenç, 1991: 96). Diğer bir ifade ile kültür, bir toplumun yaşama biçimidir (Fındıkçı, 1996: 87). Söz konusu toplumun tarihi süreç içinde edindiği maddi-manevi değerlerini, duyuş ve düşünüş birliğini oluşturan her türlü yaşayış, düşünüş ve sanat varlıklarıdır (Akdemir, 2003: 26). Bu açıdan bakıldığında kültür, farklı insan topluluklarının devam ettirdiği farklı yaşam tarzlarıdır (Morgan, 1986: 112). Collins kültürü insanın yarattıkları, sembol ve eşyanın kullanımı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle kültür, bir toplumun yaşam biçimini, davranış kodlarını, giyimini, dilini, ritüellerini, davranış normlarını ve inanç sistemlerini içermektedir (Collins, 1998:108). Kültürel geleneğin en kritik unsuru, biyolojik kalımdan çok öğrenme yoluyla aktarılışdır. Diğer bir deyişle insanlar hem biyolojik hem de kültürel olarak uyarlanmayı sürdürmektedir. Kültürel uyarlanma insanların kaynak elde edip kullandığı ve karşısındaki sorunları çözümlendiği insan davranışındaki sorun çözümleyici, yaratıcı ve baş edici unsur olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kültürel ve biyolojik uyarlanma birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayıcıdır (Kottak, 2002: 5).

Kültür ile ilgili olarak 164 farklı tanımdan bahsedilmekle birlikte burada tez konusunu ilgilendiren belli başlı tanımlara vermek ile yetinilecektir.

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve simgeler toplamını ifade etmektedir (Koçel, 2001: 25).

Kültür, belirli bir toplumun üyelerinin doğal çevrelerinden elde edebileceklerinden daha fazla doyum sağlamak üzere başardığı bütün maddi ve manevi düzenlemeler örüntüsüdür. Diğer bir deyişle, toplumun bir üyesi olarak bireyin geliştirdiği tüm bilgi, inanç, düşünce, sanat, ahlak, adet, gelenek, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2004: 344).

Kültür, tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler, kahramanlar, yol gösterici felsefe veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir yaşam tarzıdır (Halis, 2001: 111).

Tylor ise kültürü şöyle ifade etmektedir: Kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, ahlakı, giysileri ve bir toplumun üyesi olarak bireyin edindiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsamına alan geniş ve karmaşık bir bütündür (Aktaran: Dollot, 1991: 29).

Kültür, bir toplumun düşünce ve sanat eserleri ve söz konusu topluma ait düşünce ve bireyin belirli bir konuda elde etmiş olduğu sistemli bilgi birikimidir (Köse vd., 2001: 220).

Hofstede ise kültürü, bir grup insanı diğer insanlardan ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Programlama, aileden başlayarak okulda, arkadaş gruplarında, çalışma hayatında ve toplum içinde devam etmektedir (Köse vd., 2001: 221).

Kültür, insana özgüdür. Kültürler, kendilerine tabi insanların inanç ve davranışlarını yöneten ve öğrenme aracılığıyla aktarılan gelenek ve adetlerdir. Çocuklar belirli bir toplumda yetişirken bu gelenekleri öğrenirler. Kültür, verili bir toplumun davranış ve düşüncesinde tutarlılık sağlar (Kottak, 2002: 5).

Kültür, insan davranışının ve bu davranışın yansımalarının arkasında yatan dünyanın soyut değerleri, inançları ve algılarından ibarettir. Bunlar toplum üyeleri tarafından paylaşılan ve toplumda kabul edilen davranışlar üretirler. Bu nedenle kültür biyolojik kalıttan çok dil aracılığıyla öğrenilir (Haviland, 2002: 63).

Kültür, bireylerin dünyaya bakış açılarını, olayları ve diğer insanların algılama biçimini belirlemektedir. Aynı topluluğa ait bireyler tarafından paylaşılan, bir nesilden diğerine aktarılan tutum, davranış, düşünce ve değerlendirme, inanış ve yaşam biçimini yorumlamaya yardım etmektedir (Bakan vd., 2004: 13). Deeks'e göre kültür (1993:15), bir simgeler sistemidir.

Kültür; bir toplumun davranışlarına büyük ölçüde etki eden, planlanmamış değer ve normlardır (Baldock, 1999: 121).

Yukarıda tanımlamalar ışığında tezde benimsenen tanımı ile kültür; aynı topluma ait bireyler tarafından paylaşılan tutum, davranış, düşünce, inanç ve değerler sisteminin kuşaktan kuşağa aktarılarak elde edilen sistemli bilgi birikimidir.

1.1.2.1. Kültürün Özellikleri

Kültürlerin özellikleri içinde buldukları toplumsal yapı, sosyal ve ekonomik koşullardan etkilenmekte ve buna bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Ancak burada ifade edilmek istenen özellikler her kültürde bulunan evrensel özelliklerdir (Bkz: Çağlar 2001: 129; Bakan vd., 2004: 11; Kağıtçıbaşı 2004: 214; Eagleton 2000: 42; Güçlü 2003: 148; Köse vd., 2001: 221).

1. Kültür öğrenilebilir çünkü kültür, zaman içinde kazanılan alışkanlıklar ve davranışlar toplamıdır. Diğer bir deyişle kültür, bir toplumu oluşturan bireylerin karşılık etkileşiminden oluşan ve uyulması zorunlu olan kurallar toplamıdır dolayısıyla toplumun sosyal yapısının aynasıdır.
2. Kültür, geçmişten gelir ve süreklidir. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılarak süreklilik özelliğini korur.
3. Kültür, toplumsaldır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilebilen davranış ve tutumlar söz konusu grubun kültürünü oluşturur.
4. Kültür, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kültürel değişim, kültürel uyarlanma yolu ile sağlanır. Diğer bir deyişle, kültürler zamanla doğal çevreye uyum gösterirler.
5. Kültür, dinamiktir; içindeki unsurların sentezinden oluşan organik bir yapıya sahiptir. Kültür, çevresel gelişmelere tepki verir ve canlılığını korur.
6. Kültür, kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler. Dolayısı ile dayanışmanın en önemli temelidir.
7. Kültür, bütünleştiricidir. Toplumun değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları taşır.

8. Kùltür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları; fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmek için yarattıkları maddi ve manevi mirasların ve eserlerin tümünü ifade etmektedir.
9. Kùltür kavramsal olarak soyut bir sistemdir.
10. Kùltür, grup üyelerine ve gruba yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçiminde aktarılır.
11. Kùltür, grup içi uyum ve aidiyeti sağlar.
12. Kùltür, toplumdan ayrı değildir; insani üst yargı makamıdır.
13. Kùltür, bireylere yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği ile sezgi kazandırır.
14. Kùltür, öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, kişinin genlerinden değil, içinde bulunduğu sosyal ortamdan kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sosyal bir yapı olan örgüt ile kùltür arasında kaçınılmaz bir etkileşim olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır.

1.1.2.2. Kùltür ve Örgüt Arasındaki İlişkiler

Bir toplumun yaşam biçimini, değer ve inançlarını, düşünce ve duygularını oluşturan kùltür, toplum ve örgüt içinde bireyleri bir araya getirirken, aynı zamanda ortak bir amaç etrafında da toplamaktadır. Böylece oluşan kültürel değerler, davranışlara ve dolayısıyla bireyler arası ilişkilere yansımaktadır (Topaloğlu vd., 2004: 121).

Örgütler, belirli bir toplum içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Söz konusu toplum üyelerinin de kendilerine özgü değerleri, inançları, belirli durumlar karşısında oluşturdukları düşünce ve tepkileri vardır. Örgütlerin bu kültürel öğeleri bilmeleri çok önemlidir. Çünkü toplum içinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin o toplumun bilgi özelliklerinden, kanunlarından ve teknolojik gelişmişlik düzeyinden etkilenmesi kaçınılmazdır (Köse vd., 2001: 222).

Kùltür; aynı dili konuşan, aynı tarihi paylaşan ve aynı coğrafyada yaşayan insan topluluklarının paylaştığı ortak anlamlar sistemidir. Her insanın kendisine has

bir takım özellikleri olduğu gibi, bir arada yaşayan insan grupları da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar (Köse vd., 2001: 221). Toplumun birer alt sistemi olan örgütlerde de bu benzeşim söz konusu olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültür aynı zamanda; örgüt üyelerinin söz konusu örgüte ve çevreye adaptasyonlarını sağlayan bir fonksiyona sahiptir. Bu adaptasyon sürecinde kültür kendini, bireylerin ürettikleri ürünlerde ve davranışlarda gösterir. Bir toplumun sanat eserlerinde, dilinde, mitlerinde, normlarında, değer ve inançlarında kültürünün izleri görülmekle birlikte örgütler de yerel kültürün izlerini taşımaktadır (Triandis, 2002: 16).

Kültürler somut ve soyut unsurlardan meydana gelmektedir. Üretilen araç ve gereçler söz konusu toplumun somut kültür unsurlarını ifade ederken, inançlar ve değerler soyut kültür unsurlarını ifade etmektedir. Soyut kültür unsurları da toplumdaki topluma daha fazla değişkenlik gösterdiği için kültürel sendromlara neden olmaktadır (Triandis, 2002: 16).

Kültürel sendrom; bir gruba ya da topluluğa ait bir bireyin yaptığı bir değerlendirmede ya da yargılamada içinde yaşadığı kültürün paylaşılan değerlerinden ve düşünüş biçiminden büyük ölçüde etkilenmesi durumudur (Triandis, 2002: 16).

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar kültürel sendromun birçok biçimde kendini göstermesine neden olmaktadır. Söz konusu kültürel farklılıklar ortaklaşa davranış kültürü ve bireycilik kültürü olarak iki temel davranış şekli ile açıklanmaktadır (Triandis, 2002: 16).

Ortaklaşa davranış kültüründe bireyler düşünce ve eylemlerinde kendilerini birtakım kişi veya gruplara bağımlı hissederler. Söz konusu bağımlılık aileye, iş arkadaşlarına ya da ülkeye olabilir. Bu bireyler grup amacını, kişisel amaçlarından önde tutarlar ve davranışlarına şekil verirken grup normları onlar için büyük önem taşır (Triandis, 2002: 16).

Bireycilik kültüründe ise; kişiler grup normlarından çok kişisel istek ve tercihlerine öncelik tanır ve bağımsız hareket ederler. Bireysel istek ve ihtiyaçlar, sosyal davranışlara yön verir. Bu sebeple bireycilik kültüründe “ben ve benim” ifadeleri önemli ve pozitif anlamlar yüklenirken, ortaklaşa davranış kültürlerinde “biz” ifadesi kullanımı tercih edilir. Örneğin, Japonlar ortaklaşa davranış kültürünü benimsemiş bir toplum olarak “biz” ifadesini tercih ederken, bireycilik kültürünün gelişmiş olduğu İngiltere, “ben” ifadesini kullanmayı tercih etmektedir (Triandis, 2002: 16).

Bireycilik kültüründe her bireyin birbirinden bağımsız ve farklı olduğu düşüncesi hakim olduğu için bu kültürde faaliyet gösteren örgütler bireysel eğitime, sorumluluk verme ve alma davranışına, problem çözme potansiyeline, bireysel olarak iş başarma performansına ve buna bağlı ödüllere önem vermektedir. Buna karşılık ortaklaşa davranış kültüründe ise; grup eğitimine, grup sorumluluğuna, katımlı problem çözme potansiyeline ve performansına dikkat edilmekte ve özen gösterilmektedir (Triandis, 2002: 40). Kültürlerdeki bu farklılık sosyal ilişkilere etki ettiği gibi, iş hayatına ve dolayısıyla örgüt yapılarına da etki etmektedir.

Yönetim işinin de yapısı itibariyle “insan” odaklı olması, bir toplumu meydana getiren kültür kavramını daha belirgin hale getirmiştir. Diğer bir ifade ile, her insan yaşadığı toplum tarafından şartlandırılmaktadır. O halde belli bir toplumu ve söz konusu toplumun kültürel niteliklerini temel alan bir yönetim anlayışının, başka kültürel niteliklere sahip bir toplumda aynen uygulanabileceğini beklemek doğru olmayabilir (Koçel, 2005: 29).

İçinde buldukları toplumla uyumlu olması gereken örgütler, üyelerinin birbirlerini anlamalarını ve ortak noktalarda buluşmalarını sağlamak durumundadır (Topaloğlu vd., 2004: 123). Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü de toplumsal kültürden etkilenerek şekil almaktadır. Toplumsal kültürden bağımsız bir biçimde oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürünün çalışanlar arası ilişkilere, kariyer planlamasına, ödüllere, rekabet sistemine ve sosyalleşme çabalarına olumsuz etki yapması kaçınılmazdır (Triandis, 2002: 40).

Çevrede meydana gelen hızlı değişim nedeniyle belirsizlik sürekli artmaktadır. Söz konusu belirsizlik toplumsal-kültürel çevrenin örgüt üzerindeki etkisini de arttırmaktadır. Bu durumun temel sebebi belirsizlik arttığında örgütün bilgiye olan ihtiyacının sürekli artması ve dolayısıyla örgütün toplumsal-kültürel çevreye olan bağımlılığının fazlaşmasıdır (Sargut, 2001: 115).

Bireyler ve örgütlerde çevrelerini inanç sistemleri aracılığı ile anlayıp yorumladıklarına göre birey ya da örgütler toplumsal kültürün bir uzantısı olarak değerlendirilmelidir (Sargut, 2001: 116).

1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgütler, rekabetin çok yoğun olduğu ve değişimin hızlandığı bir dönemde ve rekabetin tırmandığı bir piyasada varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu piyasada başarılı olabilmek için rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Son yıllarda örgütler üzerine yapılan çalışmalarda onları başarılı kılan faktörler arasında her örgütün sahip olduğu kendine özgü kimliğinin, iş yapış biçiminin ve paylaşılan değerlerinin diğer bir deyişle kültürünün önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Bu olgu yönetim literatüründe “örgüt kültürü” , “örgütsel kültür” veya “organizasyon kültürü” olarak ifade edilmektedir (Çırpan vd., 1999: 72). Ancak bu çalışmada örgüt kültürü ifadesi benimsenecektir.

1980’li yılların başından itibaren örgüt kültürü yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelmiş yine 1980’li yılların başında Amerikan yönetim literatüründe en çok tartışılan konulardan biri olmuştur (Collins, 1998: 107). Ancak örgüt kültürüne ilişkin tanımlar, konuyla ilgili araştırmacıların çalışma alanına göre farklı bakış açıları kazanmıştır (Sabuncuoğlu vd., 2003: 35). Örgüt kültürü konusu ile ilgili sosyologların, psikologların, örgütsel davranış araştırmacılarının, antropologların, örgüt teorisyenlerinin ve stratejik yönetim araştırmacılarının katılımıyla oluşan geniş bir araştırma literatürü oluşmuştur (Sayılar, 2003: 132). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü konusu ile ilgili araştırma yapan farklı yazar ve

araştırmacılar kavramın farklı yönlerini vurgulamışlar, bu sebeple kavram ile ilgili ortak bir tanım bulunamamıştır (Bakan vd., 2004: 16).

Kültür, tanımlanması ve ölçülmesi zor bir değişkendir. Bundan 2500 yıl önce Çinli filozof Konfiçyus insanların temelde aynı olduklarını, sadece davranış ve alışkanlıklarının birbirinden farklı olduğunu savunmuştur. 400 yıl önce Fransız matematikçi Pascal, bir ülke için doğru olan bir davranış biçiminin bir diğeri için tamamen yanlış olabileceğini ortaya koymuştur. Honda Motor şirketinin sahibi Takeo Fujisawa da Amerikan ve Japon yöneticilerinin yüzde doksan beş oranında birbirine benzediklerini yüzde beş oranında ise sorumluluk ve işe bakış açısında farklılık olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifade ile; Konfiçyus, Pascal ve Fujisawa sosyal bilimciler ile aynı fikri paylaşmaktadırlar. Kültür, kişinin özel ve işe yaşamına etki etmektedir ve bu etki örgütlerin de bir düşünme ve davranma biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır (Steers vd., 2002: 191).

Örgütler çeşitli gruplardan, bu gruplar da birbirinden farklı insanlardan oluşmaktadır. Burada önemli olan; söz konusu farklılıkların iyi bir birleşiminin elde edilmesi ve dinamik bir örgüt yapısı oluşturulmasıdır (Pheysey, 2003: 139).

Her örgütün kültürü kendine özgü bir yapı göstermektedir. Söz konusu yapı, örgüt çalışanlarının kişilik, değer ve geçmişlerinin birleşimi ile meydana gelmektedir (Sims, 2003: 78). Bireyin kendisinden gelen bu değer, inanç, duygu ve düşünceler örgüt içinde ortak bir anlayış biçimine dönüşerek örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, örgüt içinde ortaya çıkan ve paylaşılan inanç, değer ve davranış kalıplarıdır (Levy vd., 2004: 885). Diğer bir deyişle kültürü bir dil gibi düşünmek gerekmektedir. Nasıl ki dil kendini belirli koşullar altında, davranışlardan destek alarak sözcükler yoluyla gösteriyorsa, kültür de konuşurken, okurken, davranırken ve değerlendirirken kendini göstermektedir (Morgan, 1986: 150).

Örgüt kültürü bir nevi koddur. Bu kod, çalışanların algılama, davranış değişikliği ve değerlendirme biçimlerini etkilemekte ve söz konusu değişkenlere yön

vermektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt içinde uyumu sağlayan örgüt kültürünün, aynı zamanda işleyişi kolaylaştırıcı bir etkisi vardır.

Örgüt kültürü bir örgüt ile ilgili sosyal niteliklerin tanımını yaparken aynı zamanda işin gerektirdiği davranış özellikleri hakkında da bilgi vermektedir. Formel ve informel yapı, çalışanların girişimciliği, alt kademenin karar verebilme yeteneğini, iletişim ağını, risk almayı ya da riskten kaçınmayı da açıklamaktadır (Kunda, 1992: 7).

Yukarıda belirtildiği gibi örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok araştırmacı etkilerinin önemi üzerinde fikir birliğine varmalarına rağmen kavramın tanımını ile ilgili olarak ortak bir yanıt verememektedir (Buch vd., 2001: 40).

Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmada yardımcı olacak örgüt kültürü tanımlamalarına aşağıda yer verilmektedir:

Schein'e göre örgüte yeni katılanların uzlaşma ve uyum sağlamaları için öğrenmeleri gereken tekrarlamalı davranış biçimleridir (Schein, 1985: 6). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, belli bir grup tarafından gerek dış çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 2004: 11).

Örgüt kültürü, belirli bir durumda, belirli bir grup içinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir. Bu sistemin terimleri, formları ve kategorileri ve imajı grubun kendi durumunu yorumlar (Pettigrew, 1979: 574). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, bir örgüt içindeki ortak algı ve yorumlar sonucu oluşan beklentiler toplamıdır (Barley, 1983: 393). Bir sosyal sistem olan örgütlerde "içindekiler" in ürettiği ortak anlamlar bütünüdür (Morey vd., 1985: 223).

Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanların yapmaları gereken şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda çalışanlara duygu ve önsezi kazandırır (Güçlü, 2003: 148).

Örgütte çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesini sağlayan düşünsel bir paradigmadır (Topaloğlu vd., 2004: 123).

Çalışanların, örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve yine çalışanlara örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar aktaran ortak değer yargıları, düşünce ve inançlar sistemidir (Eren, 2001: 135). Diğer bir deyişle, bir örgüt içinde çalışanların davranışlarına yön veren normlar, değerler, inanç ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1994: 271).

1.3. Örgüt Kültürünün Evrimsel Gelişimi

Örgütler, çevrelerinden aldıkları kaynakları mal ve hizmete dönüştüren açık sistemlerdir. Çevrelerindeki ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelere ayak uydurmak zorunda oldukları için, etkili bir yönetim biçimine ihtiyaç duymaktadırlar.

Etkili yönetim anlayışı ise farklı dönemlerde farklı biçimlerde açıklanmıştır. 1930'lu yıllarda biçimsel örgüt yapısına önem verilirken, daha sonra verimlilik kavramı ön plana çıkmıştır. 1950'lerde örgütler açık sistem olarak ifade edilmiş ve bu sebeple yönetim fonksiyonları zenginleştirilmiştir. 1970'li yıllarda ise, rekabet kavramı ön plana geçtiği için rekabetle baş edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir (Aydoğan, 2004: 204).

1980'li yıllardan itibaren örgütlerde büyük değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişimlerin başında örgütlerin yönetime ve örgütsel değişime olan bakış açılarındaki ilerlemedir (Collins, 1998: 100). Bu yıllarda örgütlerin uzun dönemli başarılarında insan faktörünün etkili olduğu ortaya çıkmış ve bu konu incelemeye alınmıştır (Aydoğan, 2004: 204). Örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların

1970’li yıllarda başladığı ve 1980’li yıllarda hız kazandığı görülmektedir. Bu durumun üç temel nedeni vardır.

Nedenlerden ilki, örgüt üst kültürü ile açıklanmaktadır. Örgütler genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlardan oluşmaktadır ve söz konusu alt kültür gruplarının bir arada çalışması, bu grupların çatışma içine düşmelerine sebep olmaktadır. Örgüt içinde yer alan bu alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda, her grup kendi değer ve inançlarının üstünlüğüne inanmaktadır. Örgüt üst kültürü ise böyle durumlarda meydana gelebilecek çatışmaları engelleyen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir. Bir örgütte örgüt üst kültürü yaratılabilirse, çalışanlar kendi kültürel kimlik ve değerlerini iş hayatlarına taşımayacaklar ve örgüt içinde örgütsel üst kültür kimliğini kullanacaklardır (Güçlü, 2003: 147).

Nedenlerden ikincisi; 1970’li yıllardan itibaren Japon yönetim ve işletmecilik anlayışının Amerikan üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. 1960’lı ve 1970’li yıllarda Amerika’nın dünya ekonomisinde yönetim ve işletmecilik anlayışı bakımından kurduğu üstünlük, II. Dünya Savaşı’ndan sonra yerini Japon işletmelerine bırakmıştır. Japonya firmalarının elde ettiği başarılar Japonya’nın bir süper güç olma yolunda ilerlemesi, birçok araştırmacının bu durumun nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir. (Güçlü, 2003: 147).

Nedenlerden üçüncüsü; örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesine olanak tanımayan pozitivist eğilime karşı örgütsel yaşamın kültürel ve sembolik değerlerinin ağır basmasıdır (Bakan vd., 2004: 24).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew’in Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makalesinde akademik yazına girmiş ve 1980’li yıllarda konu ile ilgili bilimsel çalışmalar gelişmiş ve ilerlemiştir (Bakan vd., 2004: 21).

Pettigrew araştırmalarına 1972 yılında İngiltere'deki bir yatılı okulda başlamıştır. Öncelikle söz konusu okulun 1972-1974 yılları arası geçirdiği yapısal değişimleri, buna etki eden faktörleri ve örgüt içi ilişkileri etkileyen diğer değişkenleri incelemeye alan Pettigrew, daha sonra geçmiş veri analizleri de yaparak, okulun kurulduğu yıl olan 1932'den 1974 yılına kadar olan 32 yıllık süreci de mercek altına almıştır. Söz konusu geçmiş dönemlere ait dökümanları, arşivleri, geçmiş yöneticilerin profillerini inceleyen Pettigrew, söz konusu dönemler içinde okul içinde meydana gelen değişmelerin örgüt içindeki güç, düşünce ve inanış biçimleri ile yakından ilgili olduğunu görmüş ve bu durumu örgüt kültürü olarak tanımlamıştır. Pettigrew'e göre örgüt kültürü; geçmişi, bugünü ve geleceği kapsayan yönetimi yaratan ve yönetime anlam katan bir süreçtir.(Pettigrew, 1979: 570-572).

İnsan faktörünün örgüt içindeki öneminin fark edilmesi ile birlikte William Ouchi tarafından geliştirilen Z Kuramı, Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman tarafından ortaya konan Mükemmellik Yaklaşımı da örgüt kültürü kavramının gelişmesine ivme kazandırmıştır (Aydoğan, 2004: 204).

Sözü edilen kuramlar aşağıda ele alınmaktadır.

1.3.1. Z Kuramı

1970'li yılların sonunda Ouchi, Japon yönetim sistemini belirlemek amacıyla General Motors, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Procter and Gamble, Hewlett-Packard ve McDonalds gibi Bazı Amerikan ve Japon işletmelerini detaylı olarak incelemiş ve bunun sonucunda işletmelerin yönetim anlayışının büyük ölçüde buldukları ülkenin sosyal normlarından ve kültürlerinden etkilendiğini ortaya koymuştur (Aydoğan, 2004: 205).

Japon yönetim modelini inceleyen Ouchi, Japon örgütlenme biçiminin büyük oranda katılımcı yönetim anlayışına ve bütüncül bir perspektife dayandığını ortaya koymuştur. Japon yönetim tarzını ifade ettiği J Teorisi'nde kararların tabandan

tavana doğru ilerlediğini ifade eden Ouchi, çalışanların örgütle ilgili kararlarda söz hakkı bulunduğunu ifade etmiştir.

J Teorisi'nde çalışanlar emekli olana kadar örgütün yaşam anahtarlarıdır diğer bir deyişle yaşam boyu istihdam söz konusudur. Her çalışan döngüsel bir biçimde birçok görevde yer alır ve böylece değişik birimlerin değişik pozisyonlarında bulunarak işin tamamını öğrenmeye çalışır. Buna paralel olarak bireysel sorumluluktan çok grup sorumluluğu ön plandadır (Schein, 1981: 57-58).

Japon yönetim anlayışını J Teorisi olarak adlandıran Ouchi, Amerikan yönetim anlayışını da A Teorisi olarak adlandırmıştır. Ouchi'ye göre söz konusu iki teori Doğu ve Batı yönetim anlayışını temsil etmektedir ve buna göre Doğu yönetim anlayışının batıya uyarlanmış haline Z teorisi adı verilmektedir (Erdem, 2001: 187).

Yukarıda da belirtildiği gibi J Teorisi'nin tipik özelliği hayat boyu istihdamdır. Japon yönetim anlayışının bu özelliği Japonya'nın ekonomik başarısına katkıda bulunmuştur fakat Ouchi'ye göre J Teorisinin kültürel farklılıklarından dolayı bütünüyle Amerikan yönetim anlayışına uyarlanması mümkün değildir. Bu sebeple Ouchi, Amerikan toplumunun değerlerini dikkate alarak yeni bir düzenleme yapmış ve böylece Z Teorisi oluşturulmuştur (Erdem, 2001: 187).

Tablo 1.1. Amerikan ve Japon Yönetim Tarzına Karşılaştırmalı Bir Bakış

Tip-A	Tip-Z	Tip-J
AMERİKAN TARZI YÖNETİM	AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ YÖNETİM	JAPON YÖNETİM TARZI
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş	Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş
Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma

Kaynak: Eren, 1998: 88.

1.3.2. Mükemmellik Yaklaşımı

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman 1982 yılında Digital Equipment, IBM, Walt Disney Productions gibi işletmelerin başarı nedenlerini araştırmışlardır.

Peters ve Waterman "Mükemmeli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler ve bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir (Aydoğan, 2004: 206).

Bu araştırmalar örgüt kültürünü oluşturan mükemmellik niteliklerini ortaya koymaktadır. Bu işletmelerde iletişim çok yönlüdür; formel iletişim kadar informal iletişim de desteklenmektedir bu sebeple analiz ve karar alma süreci hızlıdır. Söz konusu işletmelerin inanç ve değerler sistemi de oldukça güçlüdür. Tepe yönetim tüm çalışanlarla iletişim içindedir ve felsefesi herkes tarafından benimsenmektedir (Aydoğan, 2004: 207).

Mükemmellik yaklaşımı daha sonra birçok araştırmacı tarafından genellemelerde bulunduğu için eleştirilse de örgütsel gelişmelere öncülük etmesi bakımından tartışılması gereken bir yaklaşımdır. Mükemmellik yaklaşımına konu olan sekiz ilkeyi aşağıdaki gibi özetlemek yerinde olacaktır (Mitchell, 1985: 351):

- 1. Harekete değer verme:** Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapmak.
- 2. Müşterilerle sürekli ilişki kurma:** Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmak.
- 3. Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme:** Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü arttırmak.
- 4. İnsanlara değer vererek verimliliği artırma:** İnsana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı fikrini aşlamak.

5. Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma: Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşiden oluşan basit bir örgüt yapısı ile faaliyette bulunma.

6. Temel işletme değerlerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

7. En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinmek

8. Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme: Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere J serbesti tanımak. Örneğin, üretim departmanını maliyetler konusunda sıkı denetim altında tutarken, diğer iş yapma biçimlerinde yönetici inisiyatifine izin vermek.

Örgüt kültürünün bir kavram olarak ifade edilmesine katkı sağlayan Z Teorisi ve Mükemmellik Yaklaşımı'nın özelliklerine değindikten sonra kavramın oluşmasına katkıda bulunan bilim dallarını belirtmek yerinde olacaktır.

1.3.3. Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkısı

Kültür kavramının kökleri çok eskiye dayanmaktadır bu sebeple tarihin her döneminde sosyal bilimcilerin ilgi alanlarından biri olmuştur. Kültür kavramının bir metafor olarak yönetim bilimine aktarılmasında ve gelişmesinde de sosyal bilimcilerin önemli katkıları olmuştur. Diğer bir ifade ile, sosyo-kültürel ve ekonomik çevrelerde kurulan örgütlerin söz konusu alanlarda faaliyet gösteren araştırmacıların katkılarından faydalandığını söylemek yerinde olacaktır (Çağlar, 2001: 128).

Aşağıda yer alan tabloda yukarıda sözü edilen bilimlerin örgüt kültürüne katkıları özetlenmiştir (Bakan vd., 2004: 22):

Tablo 1.2. Sosyal Bilimcilerin Çalışma Alanı ve Yöntemleri

Sosyal Bilimciler	Çalışma Alanı	Yöntemi
Antropoloji	İnsan kültürü Toplum içindeki inanç ve değerler	Mülakat, gözlem Tanımlama
Sosyoloji	Sosyal sistemlerinin yapılarının kategorileştirilmesi	Sistematisik mülakat Anket İstatistik
Sosyal Psikoloji	Sembol kullanımı ve ortaya çıkışı Hikayeler	Saha araştırması Gözlem İstatistik
Ekonomi	Bir toplum içindeki şirketin ekonomik yapısı ile kültür ilişkisi	İstatistik Matematik modeller

Kaynak: Bakan vd., 2004: 22.

Antropolojinin asıl görevi toplumun kültürünü oluşturan değer ve inançlarının söz konusu toplumun yapı ve fonksiyonlarını ne şekilde etkilediğini araştırmaktır. Antropolojinin örgüt kültürüne katkısı ise; toplum içindeki yaygın değer ve inançların örgüte nasıl etki ettiğini belirlemektir (Bakan vd., 2004: 22).

Antropolojik yaklaşımı kullanarak örgüt kültürünü inceleyen araştırmacılar mülakat ve gözlem gibi açıklayıcı ve tanımlayıcı yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Bu yolla örgüt içinde geçerli olan değer ve inançlar belirlenir ve bu değer ve inançların davranışlara olan etkisi araştırılır (Bakan vd., 2004: 22).

Sosyologlar ise; toplumun biçimsel olmayan yapısının örgüt üzerindeki etkilerini belirlemek suretiyle örgüt kültürüne katkı sağlamaktadırlar. Her örgütte biçimsel yapıların yanı sıra biçimsel olmayan yapılar da oluşmaktadır. Geçerli örgüt kültürünün söz konusu biçimsel olmayan ilişkileri ne yönde ve nasıl etkilediği sosyologların çalışma alanı içine girmektedir. Sosyologlar bu incelemeleri yaparken istatistik ve anket gibi sayısal teknikler kullanmaktadırlar (Bakan vd., 2004: 22).

Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı ise sembollerin ortaya çıkışı ile ilgilidir. Buna göre, kişilerin bildikleri ya da duydukları hikayeler söz konusu kişilerin karar almalarında etkilidirler. Dolayısıyla semboller örgüt kültürünün oluşumunda ve gelişiminde çok önemlidir (Bakan vd., 2004: 23).

Ekonomistlerin katkısı ise, geçerli bir örgüt kültürünün söz konusu örgütün ekonomisine olumlu katkılar yapacağı yönündeki incelemeleridir. Diğer bir ifade ile sağlam bir örgüt kültürü, örgütü mali ve ekonomik yönden refaha taşıyabilir (Bakan vd., 2004: 23).

1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler açık sistemlerdir ve çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu sebeple örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir (Bkz.; Güçlü 2003: 154-155; Bakan vd.,2004: 28-29; Topaloğlu vd., 2004: 126-127; Aydoğan 2004: 209):

1.4.1. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir:

- İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ve üretim konusu; buna paralel olarak belirlediği örgütsel amaçlar,
- Kurucuların taşıdıkları değer ve inançlar; felsefe ve ideolojiler,

- Yöneticiler ve yöneticilerin uyguladığı yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Örgütün alt kültürlere bakış açısı; farklı kültür ve yapılardan gelen çalışanları bütünleştirme derecesi,
- **Bireysel özerklik**; örgüt çalışanlarının örgüt içinde sahip olduğu bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,
- **Risk toleransı**; Çalışanların girişimciliğe, yaratıcılığa ve risk almaya teşvik edilme derecesi,
- **Yön**; Örgütün belirlediği açık hedefler ve çalışanlardan beklenen performans ve başarı derecesi,
- **Bütünleşme**; Örgün tüm birimlerinin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- **Yönetim Desteği**; örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,
- **Kontrol**; Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve denetim sistemi,
- **Kimlik/Benlik**; Çalışanların kendilerini örgütle, çalıştıkları grupla bütünleştirebilme, özdeşim kurma dereceleri,
- **Ödül Sistemi**; Nesnel ölçütlere göre belirlenmiş ödüllerin adil bir biçimde dağıtılma dereceleri,
- **Çatışma Toleransı**; çalışanların düşünce ayrılıklarından doğan çatışmalarını tolere edilme ve çalışanlara verilen açık eleştiri derecesi, diğer bir deyişle eleştirel bakışın ve fikir ayrılıkların teşvik edilme derecesi,
- **İletişim modelleri**; örgüt içindeki iletişimin resmi otorite ve hiyerarşi ile ne kadar kısıtlandığının derecesi, diğer bir deyişle formel ve informal iletişim derecesi.

1.4.2. Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir:

- Toplumun yapısı ve kültürel özellikleri,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar
- Tüketici grupları,
- Rekabet ve rakipler.

Yukarıdaki boyutlar bir araya getirildiğinde, örgüt kültürünün fotoğrafı ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle bu boyutların toplamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Söz konusu boyutlara bakarak bir örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve çalışanlardan neler beklenildiğine dair bir fikir oluşmakta, örgüt ile ilgili bütüncül bir anlam elde edilmektedir.

Örgüt kültürü iç ve dış çevre koşullarından etkilenerek şekil almakla birlikte, oluşumu zaman almakta ve belirli aşamalardan oluşmaktadır.

Aşağıda örgüt kültürünün oluşum aşamalarına yer verilmiştir.

1.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları

Örgüt kültürünün oluşum aşamalarını Robbins (1986: 442) dörde ayırmıştır ve aşağıdaki gibi belirtmiştir:

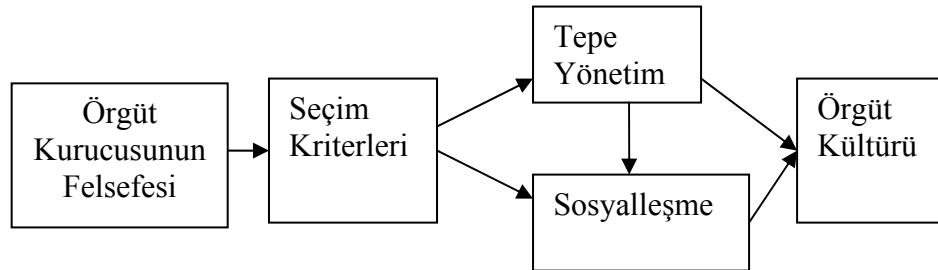
1. Örgüt kültürünün orijinal biçimi örgütün kurucusunun zihninde şekillenmektedir. Bu orijinal görüş kurucunun eğitimi, deneyimi, geçmişi ve yine kendi kültüründen ileri gelmektedir. Kurucu, seçimlerini yaparken yaratmak istediği örgüt kültürü temel kriterini

oluşturur, bu aşamada tüm üyeler kendisi ile aynı fikri paylaşmayabilir ancak liderin üyelerini etkileme gücü vardır.

2. İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen hedefe ulaştığında, söz konusu davranışların tüm üyelerce bir referans kriteri olarak benimsenmesi beklenir. Çünkü bu aşamada kabul edilebilir ve paylaşılabilir davranış kalıpları ortaya çıkmıştır.
3. Üçüncü aşamada hedeflenen ve istenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiği için tepe yönetim söz konusu değer, düşünce ve davranış kalıplarının yeni üyelerin de sosyalleşme sürecinde diğer bir ifade ile örgüte uyum sürecinde kendilerini aktarılmasını uygun görmektedir. Böylece örgütün başarısına katkıda bulunulacaktır.
4. Son aşamada belirlenen değer ve inançlar artık örgütün kültürü haline gelmiştir ve tüm üyelerin çabası ile yaşatılmaya çalışılmaktadır.

Yukarıda belirtilen aşamaları bir şema ile göstermek mümkündür:

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları



Kaynak: Robbins,1986: 442.

Örgüt kurucusunun tecrübe ve deneyimleri sonucu elde ettiği felsefe, örgüt kültürünü zeminini hazırlamaktadır. Kurucu, örgüt ile ilgili tüm tercihlerinde kendi felsefesini temel alır ve buna göre hareket eder. Bu felsefe kurcunun bir nevi seçim kriteri haline gelir. Örgüt ile ilgili verilen kararlar da diğer yöneticiler de bu felsefeyi benimser ve paylaşır ise tepe yönetim, örgüte yeni katılanların adaptasyon ve sosyalleşme sürecinde bu değerleri kullanmaya başlar. Konu değer, düşünce ve inançlar davranış kalıplarına dönüşür ve tüm örgüt üyelerince paylaşılmaya başlanarak örgüt kültürü haline gelir.

1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli araştırmacı ve akademisyenlerin üzerinde fikir birliğine vardıkları örgüt kültürü özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Örgüt kültürü yönetsel, politik, stratejik, sosyal, teknik ve yapısal açıdan bir nevi alt kültürdür (Buch vd., 2001: 41).
2. Örgüt kültürü, bir örgütün mantıksal modelidir. Diğer bir ifade ile örgüt içinde gözlemlenen ve öğrenilen değerlerden yorum ve varsayım elde etmektir (Buch vd., 2001: 41).
3. Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur (Eren, 2001: 138). Diğer bir deyişle bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranış ve değerlerdir (Çırpan vd., 1998: 223).
4. Örgüt kültürü tüm çalışanlar arasında paylaşılmalıdır (Eren, 2001: 139).
5. Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Üyelerin düşünce, değer ve inançlarında dolayısıyla davranışlarında kendisini gösterir (Eren, 2001: 139).
6. Örgüt kültürü sürekli tekrarlanan davranış kalıpları şeklindedir bu sebeple bir kuşaktan diğerine aktarılır ve bu sayede örgüte devamlılık kazandırır (Eren, 2001: 139).
7. Kültür, örgüt için hem girdi hem de çıktı niteliğindedir. Çünkü kültür, üyelerin seçiminde, eğitiminde ve oryantasyonunda kullanılan temel bir kriter olduğu

gibi, aynı zamanda çalışanların düşünce, inanç ve davranışlarında kendini gösteren bir sonuç niteliğindedir (Levy vd., 2004: 885).

8. Örgüt kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü niteliğindedir. Diğer bir deyişle kültür, örgütün kurucusu tarafından o günün şartlarına göre geliştirilir ancak daha sonra kısmen değişse dahi belirli bazı varsayımlar gelecek nesillere aktarılır (Levy vd., 2004: 885).
9. Örgüt kültürü heterojendir. Her kültür çeşitli alt kültürlerden meydana gelir ve söz konusu alt kültürler de düzeyleri, rolleri ve fonksiyonları açısından birbirinden ayrılır ve büyük bir olasılıkla söz konusu alt kültürlerin çok azı tüm üyelere paylaşılır. Bu açıdan bakıldığında alt kültürler, ortak amaç ve kimliği destekliyor ise örgüt için yararlı olmaktadır (Levy vd., 2004: 886).

1.6. Örgüt Kültürünün Yarattıkları

Örgüt kültürünü çeşitli biçimlerde açıklamak mümkündür. Her örgütün kendine özgü bir kültürü mevcuttur ancak hangisinin daha doğru ya da yanlış olduğunu belirlemek oldukça zordur. Çünkü bu konu ile ilgili tek ve evrensel bir doğru söz konusu değildir. Fakat üyelere en fazla paylaşılan ve benimsenen kültürün güçlü olduğunu belirtmek gerekir. Bu açıdan bakıldığında benimsenmiş örgüt kültürleri örgütlerde birtakım faydalar yaratır (Robbins, 1986: 434).

Örgüt kültürü sosyal bir kontrol sistemidir; bir örgütte hem biçimsel hem de sosyal kontrol sistemleri vardır. Biçimsel kontrol sistemi dışarıdan gelen bir denetleme ve müdahaleyi ifade ederken, sosyal kontrol sistemi içeriden yani bireyin kendisinden gelen bir iç denetimi ifade etmekte ve kişiye otonomi kazandırmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt kültürü paylaşılan ortak değer ve inançlar toplamıdır. Bu açıdan bakıldığında söz konusu inanç ve değerler bireyleri denetleme de biçimsel kontrol sisteminden çok daha güçlüdür (O'Reilly, 1989: 10-11).

Örgüt kültürü standartlar yaratır; örgüt kültürü olayları değerlendirmede ve yorumlamada üyelere standartlar yaratmaktadır. Örneğin bazı örgütlerde çatışma ve fikir ayrılığı desteklenmez iken, bir başka örgütte böyle bir durum desteklenebilir

(O'Relly, 1989: 12). Bunun yanı sıra örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine de standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır. Diğer bir ifade ile, her örgüt kendi içinde standartlarını yaratır ve uygular (Eren, 2001: 168). Bu yolla üyeler arasında birliktelik ruhunu geliştirir ve böylece örgüt içi gruplaşmalar önlenir (Eren, 2001: 168). Başka bir ifade ile örgüt kültürü sayesinde üyeler, örgüte aidiyet hissederek ve örgütün amaçlarına bireysel amaçlarından daha fazla bağlanırlar ve ortak bir algı oluştururlar (Robbins, 1986: 434).

Örgüt kültürü, örgütü tanıtmaya bir kimlik görevi görür. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler söz konusu örgütün kültürüyle yapılır (Eren, 2001: 168). Bunun yanı sıra kültür, örgütte bir nevi sınır rolü oynar; örgütü diğer örgütlerden ayıran görünmez ancak hissedilen bir sınır çizer (Robbins, 1986: 434).

Son olarak örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesine katkıda bulunur. Diğer bir deyişle, örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun yöneticiler yetişebilir (Çırpan vd., 1998: 226).

1.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün kültürü, örgüte ait değer sistemlerinden, söz konusu değerleri güçlendiren, örgüt üyeleri arasında yayan ve böylece üyeleri birbirine bağlayan hikayeler, semboller ve kahramanlardan oluşmaktadır (Erdem, 1996: 37). Bunun yanı sıra inançlar, tutumlar ve değerler örgüt kültürü öğeleri arasında çekirdek öğeleri oluşturmaktadır. Çünkü örgütteki kültürün şekillenmesinde söz konusu öğeler oldukça önemli bir role sahiptir (Levy vd., 2004: 885).

Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi, örgüt kültürü öğelerinin belirlenmesinde de farklı araştırmacılar farklı bakış açıları ortaya koymuşlardır. Literatürde yer alan söz konusu farklı yaklaşımlardan derlenen örgüt kültürü öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.7.1. İnançlar

İnanç, bir bireyin herhangi bir nesneye ait bilgisidir. Bu nesne; bir birey, bir grup, bir kurum, bir davranış ya da bir olay olabilir. İnançlar deneyim ya da gözlem sonucu öğrenilmektedir bu sebeple geçmiş inanç ve deneyimlerden kaynaklanabileceği gibi, dış çevreden de kaynaklanabilmektedir. Ancak çevrenin desteklemediği bir bilgi inanca dönüşmeyebilir. Diğer bir deyişle, çevrenin söz konusu nesne hakkındaki görüşü kişinin bu nesneye ilişkin inancını etkilemektedir (Levy vd., 2004: 886).

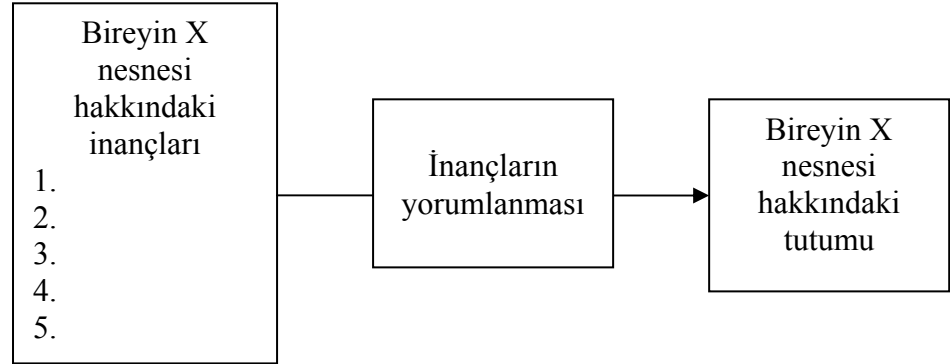
İnançlar örgüt içinde neye inanılması gerektiğini belirten değerlerdir. Diğer bir deyişle bu öge, örgütün belli başlı konulara bakış açısını ifade etmektedir (Çırpan vd., 1998: 225). Örneğin belirli bir çalışma sonucunda başarı elde edileceği ve bu başarının ödüllendirileceğine dair ortak inanç, çalışanları motive edecektir (Bakan vd., 2004: 42). Bir örgüt içindeki bireylerin belirli konulara ait inançları ne kadar çok benzerlik gösterirse, o örgütün kültürü o kadar güçlü olacağı söylenebilir. (Köse vd., 2001: 224).

1.7.2. Tutumlar

Tutum, bir nesne ile ilgili olumlu ya da olumsuz bilgidir. Diğer bir deyişle, bir karar vermeden önce kişinin tepkisinin düşünsel yönüdür. Tutumlar da tıpkı inançlar gibi geçmiş deneyimlere bağlı olarak değişir. Ancak tutumun inançlardan farkı; tutumlar belirli bir şekilde davranışlarla desteklenerek somut bir biçim alırlar (Levy vd., 2004: 888).

Tutumlar, değer yargıları ve inançların bir sonucu olarak eylemleri, düşünce ve duyguları kapsamaktadır. Başka bir tanımla, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş biçimleridir (Bakan vd., 2004: 43).

Şekil 1.2. Tutum ve İnanç Arasındaki İlişki



Kaynak: Levy vd., 2004: 885.

1.7.3. Değerler

Değerler; kültürün görülmeyen içsel yönünü oluşturmakta ve örgütsel sorunların giderilmesinde uygun olan çözümü göstermektedir. Bu sebeple örgüt çalışanlarının ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir (Güçlü, 2003: 151).

Değerler, örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartları geliştiren ve bu sayede çalışanları değerlendirmekte kullanılan kavram ve inançlardır. Değerler, çalışanların davranışlarını sınırlandırır ve şekillendirir (Çırpan vd., 1998: 225). Bu sebeple değerler olanı değil olması gerekeni temsil etmektedir. Dürüstlük, saygınlık ve başarı örgütsel değerlere örnek gösterilebilir (Bakan vd., 2004: 37). Örgütün sahip olduğu bu değerler çalışanların örgüte olan bağlarını, başarılarını ve yönetimin niteliğini artırır (Köse vd., 2001: 225).

1.7.4. Semboller

Örgütler gerçek hayatın bir parçası olan sosyal sistemlerdir. Bu sebeple çalışanlar, kendi geçmişlerinden, kişiliklerinden ve değer sistemlerinden bir parçayı da örgüt ortamına taşırlar. Taşınan bu özellikler, aynı zamanda örgüt içindeki olay ve

kişileri değerlendirmede ve yorumlamada birer sembol olarak kullanılırlar. Bu noktada yöneticilerin tüm çalışanların ortak anlamlar yükleyebileceği sözcük, olay ya da kişi seçerek bunu örgütü sembolü haline dönüştürmeleri gerekmektedir.

Semboller kültürün içsel yanından ileri geldiği için, her örgütte semboller birbirinden farklı olabilir (Zahrly, 1989: 79). Bu açıdan bakıldığında sembollerin etkili bir biçimde kullanılması, liderliğin önemli niteliklerinden biridir (Köse vd., 2001: 225). Çalışanların giysileri, birbirleri ile selamlaşma biçimleri örgütün sembolleri olarak değerlendirilebilir (Çırpan vd., 1998: 226).

1.7.5. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün temelini oluşturan değer ve inançları bizzat yansıtan modellerdir (Bakan vd., 2004: 43).

Örgüt üyelerine rol modelliği yapan lider ve kahramanlar aynı zamanda çalışanları motive eder, performans standartlarını belirler ve böylece çalışanlarına örnek olurlar. Çalışanlarına örnek olan liderler, örgüt kültürünün gelişmesine önemli katkıda bulunmaktadır. Kahramanlar ise, örgütün kültürünü kişisel özellikleri ile somutlaştırarak rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında kahramanlar, örgütün her kademesinden çıkabilirler (Bakan vd., 2004: 44). Örgüt içinde kahraman, yeni bir ürün ya da hizmet yaratan kişi, yaratıcı bir pazarlama sloganı bulan kişi yada müşteriye verilen değer bir simgesi olabilirler (Çırpan vd., 1998: 226).

Kahramanlar örgüt içinde ortak hedefler doğrultusunda ortaya konan çalışma biçimini, kabul edilen davranışları sergileyerek ortak değer ve inançların oluşumunda ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında önemli işlevleri yerine getirmektedirler (Bakan vd., 2004: 44).

1.7.6.Varsayımlar

Varsayım, “doğru kabul edilen yargı ve genellemeleri” ifade etmektedir. Bireylerin sahip olduğu varsayımlar, tüm davranışlarını, çevre ile olan ilişkilerini, kararlarını ve tercihlerini etkilemektedir (Bakan vd., 2004: 45).

Varsayımların değerler sisteminden temel farkı, varsayımların bir kültür biçimi içinde başka seçenekler ile karşılaştırılmayacak derecede doğal kabul edilmesidir. Diğer bir ifade ile, tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca kabul edilmeleridir. Bir örgüt kültürü ögesi olan varsayımların, örgüt üyeleri, insan ilişkileri, eylemleri ve çevre ile olan ilişki ve sorunları ile ilgili temel yorumlardır (Bakan vd., 2004: 45).

1.7.7. Normlar

Normlar, belirli şartlar altında hangi davranışların kabul göreceği ya da hangilerinin hoş karşılanamayacağını ifade eden ancak yazılı olmayan kurallardır. Diğer bir deyişle, örgütün değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından oluşturulan ve benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir (Bakan vd., 2004: 50-51).

Normlar, diğer örgüt kültür öğeleri olan hikayelerle, kahramanlarla, törenlerle çalışanlarca kuşaktan kuşağa aktarılır. Bu açıdan bakıldığında normlar ve değerler birbirine benzemekle birlikte aralarında fark vardır. Değerler soyut ve genel kavramlardan oluşurken, normlar belirgin ve yol gösterici diğer bir ifade ile daha somutturlar (Bakan vd., 2004: 50-51).

1.7.8. Dil

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi içeren ve yeni üyelere söz konusu örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayan araçtır. Bu sayede dil, kültürün devamlılık sağlamasına hizmet eder (Bakan vd., 2004: 51).

Örgüt içinde kullanılan dil haberleşmeyi sağlaması bakımından da önemlidir. Söz konusu haberleşme formel olabileceği gibi informal de olabilir. Diğer bir deyişle, örgüt içindeki yazılı kayıt ve raporlar, muhasebe sistemi ve mali kayıtları örgütün formel dilini ifade ederken, çalışanların birbiri ile iletişimi sırasında kullandıkları kültüre özgü terim ve mimikler de örgütün informal dilini oluşturmaktadır. Örgütte daha önceden yer alanların ya da örgüte yeni katılanların söz konusu örgüt kültürünü benimseyip benimsemedikleri bu terim ve kelimeleri kullanıp kullanmamaları ile belirlenebilir (Çırpan vd., 1998: 226).

1.7.9. Mitler ve Hikayeler

Örgütün geçmişi ile ilgili olayların kurgusal bir dille anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikaye ve mitler örgüt kültürünün en önemli taşıyıcılarıdır. Diğer bir deyişle hikaye ve mitler örgütün geçmişi ve bugünü arasında önemli bir köprüdür (Bakan vd., 2004: 54).

Örgütün geçmişinde yer almış kurucu, yönetici ya da çalışanlar ile ilgili olarak anlatılan hikaye, mit ve efsaneler yeni üyelerin örgütsel değerleri öğrenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hikaye ve mitler, örgüt felsefesini yansıtan, örgüt üyelerinin bütünleşmelerini sağlayan, üyelere rehberlik eden ve örgütsel faaliyetlerin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir kültür öğesidir.

1.7.10. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler, toplumsal yaşam için ne kadar önemli ise, örgüt yaşamı için de o kadar önemli bir eylemdir. Çünkü örgütler de toplumun birer alt kümesidirler.

Seremoniler özel olaylardır ve esas anlamları, belirli bir mesajı iletmek ve bu mesajın bir amaca hizmet etmesini sağlamaktır. Bu amaç; örgütün kültürel norm ve değerlerini hatırlamak ve sağlamlaştırmaktır. Seremonilerin birçoğu “gelenekselleşmiş etkinlikler” olarak ifade edilen törenleri kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 152). Törenler, örgüt değerlerini kutlayan ve pekiştiren eylemlerdir (Bakan vd., 2004: 60).

Örgütlerde altı çeşit tören olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2003: 152) :

Statü Töreni, Bireyin statüsündeki değişimi ifade etmektedir. Örneğin, emeklilik yemekleri.

Teşvik Törenleri, Bireylerin çalışmalarına destek verilen törenlerdir. Satış ve pazarlama yarışlarında birinci olan ekibe ödül verilmesi buna örnek gösterilebilir.

Yenileme Töreni, Örgütte değişime ve ilerlemeye verilen desteğin kutlandığı törenlerdir. Yeni bir eğitim ve araştırma merkezinin açılışının kutlanması örnek olabilir.

Bütünleşme Törenleri, Örgütte çalışan tüm bireylerin tek bir bütün olma isteğini pekiştiren törenlerdir. Topluca verilen yemekler ya da gidilen piknikler bu törenlere örnek olmaktadır.

Çatışmayı Azaltıcı Törenler, Çalışanlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözümlenmeyi amaçlayan törenlerdir. Şikayetlerin dinlenmesi örnek olarak verilebilir.

Derece İndirme, Davranışlarında örgütün değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan çalışanların cezalandırılmasını ifade etmektedir. Bu uygulama her örgütte yer almamaktadır ancak Japonya'da etik değerlere uymayan çalışanlara kurdele takılması bu törenlere örnek teşkil etmektedir.

1.8. Örgüt Kültürü Sınıflaması

Toplumlar ve örgütler sadece bir araya gelmiş insanlardan ya da küçük grup ve topluluklardan oluşmamaktadır. Söz konusu kişi, grup ya da toplulukları bir arada tutan değerler, normlar, inançlar ve davranışlar vardır (Köse vd., 2001: 223). Bu sebeple örgüt kültürü sahip olduğu özellikler sebebiyle sınıflamaya tabi tutulmaktadır:

1.8.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Örgütlerde baskın kültür; üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenen temel değerleri ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü aslında bir örgütteki baskın kültürü ifade etmektedir (Güçlü, 2003: 149).

Alt kültür ise; çalışanlar arasında sadece belli bir grup içinde paylaşılan değerler sistemini ifade etmektedir (Güçlü, 2003: 150). Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsamakla birlikte farklı bölge ve kültürlerden kaynaklandığı için farklı unsurları da ön plana çıkarabilirler. Örgütü oluşturan bireyler, geldikleri milletin ve bölgenin kültürünü taşıırken aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun kültürünü de benimserler (Köse vd., 2001: 223). Dolayısıyla örgüt içinde bir çeşitlilik diğer bir ifade ile alt kültür oluştururlar.

Bir örgütteki alt kültür örgüt içindeki bölümlerde, yeni katılımlarda, örgüt içinde yapılan yeniliklerde, ideolojik ya da coğrafik farklılıklarda kendini göstermektedir. Eğer örgüt içindeki herhangi bir bölüm diğer bölümlerden ayrı, kendine özgü bir kültür yaratmış ise buna dikey alt kültür; belli bir konu üzerinde uzmanlaşmış üyeler sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültür yaratmış iseler buna da yatay alt kültür denilmektedir (Güçlü vd., 2003: 150).

1.8.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Güçlü kültür; örgütler tarafından zaman içinde düzenlenmiş, çalışanlarca benimsenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Diğer bir deyişle güçlü kültür, örgüt üyelerince kabul edilmiş değerleri ifade etmektedir (Güçlü, 2003: 150).

Bu değerler örgüt içinde ne kadar çok çalışan tarafından kabul edilir, önem dereceleri üzerinde uzlaşılır ve içselleştirilirse o örgütün kültürü o kadar güçlü olmaktadır (Sayılar, 2003: 136).

Değerlerin kabul edilme derecesi iki faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler yönlendirme ve ödüllendirme. Yönlendirme, çalışanlara örgütün değerlerinin aktarılmasını ifade etmektedir. Böylece çalışanlar neyin önemli, neyin önemsiz olduğu konusunda fikir edinmektedirler. Ödüllendirme ise; söz konusu değerlerin pekiştirilmesini sağlar. Diğer bir deyişle, çalışanlar örgüt değerlerine uygun olarak sergiledikleri davranışlar neticesinde ödüllendirilir ve böylece örgüt içinde söz konusu davranışın uygulama oranı artar (Çırpan vd., 1998: 224).

Güçlü kültürün ürettiği sonuçlar üç ana başlık altında ifade edilebilir (Sayılar, 2003: 136-137):

Birincisi örgütsel değer ve normlar üzerinde sağlanan uzlaşma, sosyal kontrolü sağlamaktadır. Böylelikle uygun davranışa dair oluşmuş ortak kabuller, uygun olmayan davranışların tespiti ve düzeltilmesini hızlandırır. Ayrıca bu düzeltici eylemler, biçimsel hiyerarşiye bakılmaksızın tüm çalışanlar tarafından sergilebilir.

İkinci sonuç, amaçlar üzerinde odaklanmayı sağlamasıdır. Amaçlar ve uygulamalar ile ilgili olarak örgütte netliğin olması, beklenmeyen durumlarda ne yapılacağına ilişkin olarak bir yol sunmaktadır. Bu odaklanma aynı zamanda bölümler arası koordinasyonu da sağlamaktadır.

Son olarak güçlü kültürel ortamlar, bireylerin motivasyonunu ve dolayısıyla performansını arttırmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel amaçlar ile bireysel davranışlar arasındaki uyum, örgüt performansı üzerinde de olumlu etki yapmaktadır.

Güçlü kültürlerde çalışanlar örgütün değerlerine oldukça bağlıdırlar ve örgütün amaçlarını başarabilmek için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise, durum bunun tam tersidir. Çalışanlar örgütün değerlerinde uzlaşmamış ve söz konusu değerleri benimseyememiştir. Bu sebeple zayıf kültürlü örgütlerde çalışanlar arasındaki bağ çok gevşektir (Güçlü, 2003: 150).

1.9. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütsel düzeyde oluşan kültürler bireyleri birtakım amaçlar etrafında bir araya getirmeye çalışan alt kültür alanlarını oluşturmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında her bir örgüt kültürü kendine özgü değer ve semboller sistemine sahiptir. Bu bağlamda örgütlerin kültürel yapıları ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmış ve birçok örgüt kültürü modeli ortaya konmuş olmakla birlikte burada konu ile ilgili olarak literatürde sıkça rastlanılan beş örgüt kültürü modeline yer vermekle yetinilecektir.

1.9.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Analizi

1979 yılında “Örgüt kültürü üzerine çalışmalar” adlı eseri ile örgüt kültürü kavramının literatüre geçmesini sağlayan Pettigrew'den sonra, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar Amerikan yönetim literatüründe tartışılmaya başlanmış, bunun neticesinde söz konusu kavram örgüt stratejileri, yapısı ve kontrol mekanizmaları kadar önemli bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu dönemde örgütsel davranış araştırmacıları, örgüt kültürü alanında çalışmak isteyen yeni araştırmacılara öncelikle kalitatif verilerle ölçüm yapmalarını daha sonra kantitatif verileri kullanmalarını önermiştir (Hofstede vd., 1990: 286). Bununla birlikte örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar aslında 1967 yılında uluslar arası bir işletme olan IBM'de Uluslar arası İşletmeler Üzerine Araştırmalar Kurumu tarafından başlatılmış ve 1973 yılında tamamlanmıştır. Çalışmanın öncülüğünü yapan Hofstede ve arkadaşları 64 ülkeden 116.000 çalışanı olan IBM firmasında çeşitli alt kültürlerden gelen çalışanlarla mülakat ve anket yapmışlardır. Ancak Hofstede, firmanın uluslar arası takımlardan oluştuğunu göz önüne alarak araştırmasını firmanın faaliyette bulunduğu dört ayrı ülkede devam ettirmiş ve 1973 yılında çalışmasını tamamlamıştır (Hofstede vd., 1990: 287).

Hofstede'e göre bir ülkenin ekonomik büyümesi eğitim, nüfus artışı, sermaye yatırımları ve teknolojik yenilikle ilgili olmakla birlikte yerel kültürel özellikler de ekonomik büyüme üzerinde etki yaratmaktadır. (Gannon vd., 2002, 5). Söz konusu yerel kültürel özellikleri “Ulusal Değer Sistemi” olarak ifade eden Hofstede, söz

konusu değer sisteminin dört boyutta incelenebileceğini ve bu boyutların kapsamının da ülkeden ülkeye değişebileceğini ifade etmiştir (Hofstede, vd., 1990: 287).

Hofstede yaptığı çalışma neticesinde söz konusu kültür boyutlarını şöyle ifade etmiştir (Hofstede, 1998: 22):

1. Güç mesafesi
2. Belirsizlikten kaçınma
3. Bireycilik ve toplumculuk
4. Eril ve dişil zellikler

Hofstede'nin yaptığı araştırmadan yıllar sonra doğu ulusal kültürünü araştıran sosyal bilimciler 23 doğu ülkesinde yaptıkları araştırma sonrasında söz konusu dört ulusal kültür boyutuna sosyal bilimci Michael Harris Bond'un Konfiçyus Dinamizmi olarak ifade ettiği beşinci bir boyut eklenmiştir. Bu beş boyutu aşağıdaki gibi açıklamak yerinde olacaktır.

1. Güç Mesafesi: Kültürün bu boyutu bir toplumdaki kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini ve bu dağılımdaki farklılık ve eşitsizlikleri üyelerin benimseme ve kabul etme derecesini göstermektedir (Hofstede, 1998: 21).

Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda hiyerarşi rollerinin yarattığı eşitsizlik azalmış, gücün kullanımı hukuki yapıya bağlanmıştır. Bu tür toplumlarda sosyal sistem sorgulanabilmekte ve gücün dağılımı değiştirilebilmektedir (Hofstede, 1980: 122).

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, gücün neden olduğu göreceli farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda g farklılıkları benimsenir ve hatta kurumsallaştırılır. Bu tür toplumlarda iletişim yukarıdan aşağıya dikey bir biçimde gerçekleştirilir, yatay iletişim neredeyse yoktur. Katı bir merkezileşme söz konusudur ve ayrıca bu tip toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğeler oldukça önemlidir.

2. Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun üyelerinin kesinlik olmayan, bilinmeyen ya da belirsizliği yüksek durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettiklerini ve bu durumdan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir. Buradaki temel değişken belirsizlik ile mücadele edebilme yöntemlerinin geliştirilip geliştirilememesidir (Hofstede vd., 1990: 287).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yenilikler ve farklılıklar anlayışla karşılanır. Belirsizlik bir tehdit olarak değil, bir engel olarak algılanır ve üzerine gidilerek çözüm yöntemleri geliştirilir. Bu çözüm yöntemleri de teknolojidenden, hukuktan ya da eğitimden yararlanılarak geliştirilir (Hofstede, 1998: 22).

Belirsizlikle baş edebilmeyi öğrenen toplumlar okul ve aile eğitimi ile bunu yeni nesillere de aktarır ve destek verirler (Hofstede, 1980: 153).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler, kendilerini güvensizlik ortamında hissederler ve tedirginlikleri artar. Örgütlerde çalışanlar yaş temeline göre seçilir, hiyerarşik kurallar uygulanır ve ihlal edilemez. Oysa ki belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda örgütler çalışanları yaş kriterlerinden başka kriterler de göz önüne alınarak seçilir. İş görenler risk alma eğilimi gösterir ve ortada geçerli bir sebep varsa, hiyerarşi çiğnenebilir ve bu durum doğru ve haklı kabul edilir (Hofstede, 1980: 123).

3. Bireycilik ve Toplumculuk: Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların toplu olarak gösterdikleri davranışlar ile ilgilidir (Hofstede, 1980: 213).

Bu açıdan bakıldığında bireycilik, kişinin kendisinin ya da birinci derecede akrabalarının geçimi ile ilgilendiği bir yapıyı yansıtmaktadır. Bireycilik kavramının tam tersini ifade eden kavram ise toplumculuk diğer bir ifade ile kolektivizmdir. Çoğulculuk, kişinin doğduğu andan itibaren kendini birbirine sıkı sıkıya bağlı bir topluluk içinde bulmasıdır. Bu kişiler birbirlerine sonsuz bir sadakt ve bağlılık duyarlar (Hofstede, 1998: 21).

4. Eril ve Dişil Özellikler: Kültürün bu boyutu bireylerin cinsiyetlerinin kendilerine yüklediği sosyal rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri bireylere okul, aile ve toplum içinde sosyalleşme sürecinde verilmektedir.

Dişil kültür insanlar arası ilişkilere önem vermekte, yaşam kalitesini yükseltmekte, sevgi ve saygı dolu özellikler içermektedir bu sebeple dişil kültürde bayanlara atfedilmektedir.

Kültürün eril boyutu ise yükselme ve başarıya tutkusunu, egemenliği ve materyalist özelliklerin baskınlığını ifade etmektedir (Hofstede, 1998: 22).

Toplumların eril ve dişil boyutları örgütsel amaçların algılanması ve çatışmaların çözülmesi ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre dişil özelliklerin baskın olduğu toplumlarda huzur ve uyum ön planda iken, eril özelliklerin baskın olduğu toplumlarda güç ve başarı birinci sırada gelmektedir. Bunun yanı sıra eril kültürün baskın olduğu toplumlarda iş hayatında kadınlara çok sık rastlanmaz ve yüksek ücret ödenmez. Oysa dişil kültürün baskın olduğu toplumlarda kadın ve erkeğin yükselme fırsatları eşit, iş stresleri düşük ve gelişim olanakları fazladır (Hofstede, 1980: 262).

Hofstede'nin incelediği ulusal kültür boyutları, örgütlerin düşünce ve davranış biçimlerine etki etmesi bakımından önemlidir. Buna göre; bir örgütte kimin hangi kararın alınmasında etkili olduğu, hangi kural ya da prosedürün sonucunda hangi davranış biçiminin beklenildiği sorularının cevabı söz konusu boyutlar çerçevesinde şekillenmektedir (Hofstede, 1991: 140).

1.9.2. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Analizi

Schein'a göre kültür; bizi çevreleyen hem dinamik hem de statik bir olgudur. Kişilerin birbiri ile olan etkileşimi ile ortaya çıkan, liderlik davranışı ile şekillenen, kural ve normlarla sınırlanan yapılandırılmış davranışlardır (Schein, 1985: 1).

Örgütsel düzeyde incelendiği zaman kültür; örgütte yaratılan, yerleştirilen, geliştirilen ve aynı zamanda örgütü yapılandıran davranışlar bütünüdür. Bu sebeple örgüt kültürü örgütteki davranış kalıplarını yerleştirmesi bakımından statik, yapıyı geliştirmesi bakımından dinamiktir (Schein, 1985: 1). Bu açıdan bakıldığında grupların ve toplulukların birer sosyal birim olarak çevrelerindeki öğrenme fırsatlarından yararlanarak kendilerini stabil kılabilenleridir.

Schein bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünü; grupların içsel bütünleşme, dışsal entegrasyon sorununu çözmek için öğrendikleri varsayımları yeni gelene doğru algılama, düşünme ve hissetme davranışı kazandırmak için öğretileri şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1985: 9).

Schein'a göre örgütsel davranışın temelinde toplumun kültürü ve düşünce biçimi yatmaktadır. Doğru değer olarak ifade edilen değer, bir toplumun herhangi bir konuda analiz yaparken kullandığı perspektifi ifade etmektedir. Bir toplumun kendi kültürünü anlaması, neyi neden yaptığını bilmesini de beraberinde getirmektedir. Böylece kişiler bireysel ve toplumsal varsayımlarını ve değerlerini açıklarken kültürel farklılık perspektifinden hareket etmiş olacaktırlar (Schein, 1981: 64).

Schein'a göre örgüt kültürü üç düzeyde analiz edilebilir (Bkz: Schein, 1985: 9):

1. İnsan Eliyle Yapılanlar: İnsan eliyle yapılanlar kültürün en somut kısmını ifade etmektedir. Bu yaratılar fiziksel ve sosyal çevrede somut bir görünüm kazanmaktadır. Teknolojik çıktı, yazılı ve sözlü dil, sanatsal üretimler, bireylerin açık davranış biçimleri buna örnek olarak verilmektedir.

Bu yapılar görüntüsünden çok daha derin anlamlar ifade etmektedir. Kültürel analizde semantik adı verilen bu durum bireyler birbirleri ile iletişim kurarken, birbirlerini anlamada bir veri oluşturmaktadır.

Bir bireyin bu analiz düzeyine ulaşabilmesi için öncelikle buna konu olacak fiziksel ve sosyal çevrenin somut göstergelerine kaynak olan merkez değerleri analiz edebilmelidir (Schein, 1985: 15).

2. Değerler: Bir bireyin merkez değerleri diğer bir deyişle davranışlarına yön veren temel değerlerinin analiz edilmesi ne olması gerektiğinden çok ne olduğu konusu ile ilgilidir. Bireyin herhangi bir problem karşısında geliştirdiği çözüm önerisi inançlarından ileri gelmektedir. İşte söz konusu inanç aynı zamanda bireyin merkez değerini ifade etmektedir. Ancak bu bireysel değer her zaman tüm grup üyelerince benimsenmeyebilir (Schein, 1985: 16).

Satışların düştüğünü gören bir yönetici “reklamları arttırmalıyız” diyebilir. Böyle bir durum yöneticinin reklamların satışları arttırdığı yönünde bir inancı olduğunu göstermektedir. Yöneticinin bu inancı onun değeri olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bu inancı sorgulamak, reddetmek ve ya değiştirmek gibi bir çabaya girmeyecekler ve öneriyi uygulayacaklardır. Eğer öneri işe yararsa ve satışlar artarsa bu başarı ve dolayısıyla yöneticinin bu değeri paylaşılacak ve örgütün ortak inancına dönüşecektir. Söz konusu inanç kavramsal değişim geçirerek ortak bir inanca dönüştüğü için kavramın ana kaynağı unutulmuş örgütsel bir doğru olarak kabul edilecektir. Diğer bir deyişle artan reklam faaliyetlerinin satışları arttırdığı genel bir doğru olarak kabul edilecektir. Ancak her değer böyle bir değişim geçirdiğini söylemek yanlış olacaktır. Fiziksel ve sosyal çevrede geçerliliği ispatlanan ve grubun sorun ya da sorunlarına çözüm getiren inançlar, değerlere ve daha sonra da doğruya dönüşmektedirler (Schein, 1985: 16).

3. Temel Varsayımlar: Bir sorun ile ilgili olarak ortaya konan çözümün işlerliği devam ediyorsa bu çözüm bir gerçeklik olarak algılanmaya başlanır. Bu açıdan bakıldığında temel varsayımlar merkez değer uyumundan farklıdır.

Merkez değer uyumunda bir soruna ilişkin birden fazla çözüm yöntemi vardır ancak merkez değer ile daha yakın olan çözüm yöntemi seçilir ve buna merkez değer uyumu adı verilir. Ancak temel varsayımlarda bir grup konu ile ilgili varsayımdan yola çıkılarak elde edilen çözüm dışında ki bir alternatif çözüm akıl almaz,

kavranılmaz bir öneridir. Dolayısıyla uygulanma ihtimalini akıldan geçirmek bile lekelenmek ile eşdeğerdir. Örneğin kapitalist ekonominin hüküm sürdüğü bir ülkede üretilen bir ürünün zararına satılması örgütlerin temel varsayımlarına aykırıdır (Schein, 1985: 16).

1.9.3. Daniel Denison'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Kültürün inanç ve varsayımlardan oluşan soyut bir olgu gibi algılanması, kültürün ölçülüp ölçülemeyeceği konusunu da beraberinde getirmiştir. Ancak davranış ve deneyimlere yaptığı somut etkilerin fark edilmesi kültürün ölçülebilir ancak karmaşık etkileşimleri olan bir olgu olduğunu ortaya koymuştur (Fey vd., 2003: 688).

Kültürün yönetim bilimcilerinin ilgi alanına girmesi ise; örgütler için oldukça önemli bir basamak iken, örgüt kültürünün niteliği ve bu niteliğin örgüte yaptığı etkiyi incelemek örgüt literatürü açısından bir dönüm noktası olmuştur. Söz konusu etkinin incelenmesi için kantitatif ölçüm yöntemlerinden yararlanan araştırmacılar bir örgütteki kültürün iyi, kötü; güçlü ve ya zayıf olup olmadığı konusunu ve bu niteliklerin örgüte nasıl bir etkide bulunduğunu belirlemeye çalışmışlardır (Denison vd., 2004: 64).

Örgüt ve örgüt alt kültürlerini inceleyen Denison, bir örgüt içinde oluşturulan dört kültürel boyut üzerinde durmuştur. Denison'un katılım, uyum, adaptasyon ve misyon şeklinde belirlediği bu dört boyut örgüt içinde oluşan ve gelişen inanç ve temel varsayımlarla yakından ilişkilidir. Diğer bir deyişle eğer örgütteki inanç ve temel varsayımlar söz konusu dört boyutu destekler nitelikte gelişir ve ortak bir algı halini alırsa, bu örgüt en önemli rekabet avantajını diğer bir deyişle güçlü örgüt kültürünü edinmiş olacaktır.

Bu açıklamalardan sonra katılım, uyum, adaptasyon ve misyon olarak ifade edilen bu kültürel boyutları incelemek yerinde olacaktır (Fey vd., 2003: 688-689):

1. Katılım: Denison'a göre etkili örgütler çalışanlarını güçlendiren, bireysel gelişimine olumlu katkıda bulunan örgütlerdir. Böyle örgütlerde yöneticiler ve

çalışanlar işlerine ve birbirlerine güçlü bir bağlılık hissederler. Her düzeydeki çalışan işler ve örgütsel amaçlarla ilgili olarak kararlara katılır ve etkide bulunur.

2. Uyum: Yüksek uyum, iyi bir koordinasyon ve bütünleşme güçlü örgüt kültürünün oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Çalışanların davranış normları değerlerden güç almakta, liderler ve izleyiciler uzlaşmaya varmakta istekli davranmaktadır. Diğer bir deyişle uyum, istikrar ve içsel bütünleşmeden kaynaklanmakta ve ortak bakış açısı kazanımı ile sonuçlanmaktadır.

3. Adaptasyon: İçsel bütünleşmeyi sağlamış örgütler bile esneklik konusunda zaman zaman problem yaşamaktadırlar. Oysa ki bir örgütün var olabilmesi içsel uyumun yanı sıra müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilme kapasitesini geliştirmesi, risk alabilmesi ve hatalarından ders çıkararak deneyimlerden yaratıcı yeniliğe geçmesi ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler çevresine duyarlı ve esnek örgütlerdir.

4. Misyon: Etkili örgütlerin amaç ve yön konusunda güçlü bir duyarlılığı vardır. Diğer bir deyişle amaçlar tanımlanmış, stratejik kararlar bu amaçlar ile uyumlu bir hale getirilmiş ve geleceğe dair bir vizyon çizilmiştir.

1.9.4. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Analizi

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü risk alma ve geri bildirimde bulunma değişkenlerini esas alarak dört grupta incelemiştir. Söz konusu kültürler; yüksek risk – hızlı geribildirim kültürü, düşük risk – hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk – yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk – yavaş geri bildirim kültürü şeklinde ifade edilmiştir(Deal ve Kennedy, 1982: 108-115, 2000: 253-265).

1. Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu tip örgütlerde çalışanlar yüksek risk alır ve aldıkları riskin doğruluğu ve yanlışlığı hakkında çok hızlı bir biçimde geri bildirim elde ederler. Kozmetik, reklamcılık, film ve yayıncılık sektörü bu tip kültürler için örnek olarak gösterilebilir. Çünkü bu sektörlerde maliyet oldukça yüksek olduğu için risk de yüksektir ancak sonuç da hemen alındığı için geribildirim de hızlıdır. Çekilen bir filmin çok sayıda izleyici toplaması ya da toplayamaması buna örnek gösterilebilir .

Riskin yüksek olması sebebiyle çalışanları bir arada tutabilmek için bu tip kültürlerde kahramanların, ritüellerin ve sembollerin de önemi artmakta ve hatta zaman zaman batıl inançlar gündeme gelmekte ve slogana dönüşmektedir.

2. Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürün özelliği müşteri istek ve ihtiyaçlarını temel alarak kendine yön vermesidir. Müşterinin memnuniyeti, ürünün kalitesi örgüt için en önemli konulardır. Söz konusu kültürün en tipik örneği bilgisayar şirketleridir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hareket ettikleri için risk nispeten düşük ancak geri bildirim hızlıdır.

Bu tip kültürlerde kahramanların iyi birer iletişimci olması ve çalışanların da takım ruhuna uygun olması gerekmektedir.

3. Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürde örgütler faaliyet alanlarında yüksek risk alarak yatırımlarda bulunurlar ancak söz konusu yatırımın örgüte fayda ya da zarar getireceği konusu uzun vadede sonuçlanır. Diğer bir deyişle yatırım ile ilgili bilgi uzun vadede yavaş yavaş akarak örgüte ulaşır. Uzay, savaş ve hava sanayisi bu tip kültüre sahip örgütlerin başlıcalarıdır.

Bu tip kültürlerde yaratıcılık ve yenilik desteklenen ve teşvik edilen bir durumdur ancak süreç çok yavaş ilerlediği için başarısızlıkla da sonuçlanması mümkündür.

4. Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde çalışanlar yaptıkları işler ile ilgili düşük risk alırlar ancak geribildirim de çok yavaş elde ederler. Bu sebeple çalışanlar sonuçtan çok sürece odaklanarak iş yaparlar ancak sürecin değerlendirilmesi ve ölçülmesi de bir o kadar zordur ve söz konusu ölçümde kontrol kaybedilirse ya da elden bırakılırsa sonuç bürokrasi olarak ifade edilmektedir.

Bu tip örgütlerde hiyerarşik kademeler, ünvanlar ve pozisyonlar önemlidir. Örgütsel kahramanlar başarılı olamayan değişimcilerdir. Muhafazakârlık ve dürüstlük önemlidir, değişim çabası ise sıklıkla engellenir. Kamu örgütlenmeleri bu tip kültürün en somut örneğidir.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA

2.1. Aile Şirketi Kavramı

Genel kabul görmüş bir tanım olarak, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi “Aile Şirketi” olarak adlandırılması için yeterli görülmektedir (Taguiuri vd., 1992: 45).

Aile şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan tek ve ortak bir tanım vermek kolay değildir. Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açı ile ele alırken, bazıları ise daha geniş bir açı ile değerlendirmişlerdir. Nitekim literatür incelendiğinde aile şirketleri ile ilgili olarak 20’den fazla tanıma rastlanmaktadır.

Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Aile şirketi şeklinde tanımlanan şirketler genellikle sürekli bir işi olmayan, olsa dahi yoksullukla mücadele etmek zorunda kalan ailenin bu ağır koşullar altında okuyan çocuğunun hayatını garanti altına almak ve bir aile olarak var olabilme güdüsü ile harekete geçip kurduğu küçük bir işle başlamaktadır. Bu tür çocukların önemli bir bölümünün ebeveynleri kendi işini yapan insanlardır ve bu işin başlıca örneği çiftçiliktir. Söz konusu girişimci çocuklar çok küçük yaşta ailenin ve kardeşlerinin sorumluluğunu kendi üzerlerine almışlardır. Bunlardan bazıları aileden de küçük bir miktar finansal destek alarak işlerini kurmakta ve girişimci aile bireyi olarak kariyerlerine başlamaktadırlar (Dyer vd., 1994: 71).

Aile şirketi kavramı ile ilgili olarak üzerinde anlaşmaya varılmış tek ve ortak bir tanımdan söz etmek mümkün olmamakla birlikte araştırmacıların bu konudaki tek ortak kabulleri; bir aile şirketinden söz edebilmek için mutlaka yönetime ve/ve ya sahipliğe aile katılımının olması gerektiğidir (Smyrinos vd., 1998: 49).

Bu açıdan bakıldığında aile şirketleri üzerine yapılan tanımları üç kategoride incelemek mümkündür (Smyrinos vd., 1998: 50).

1. Ailenin sahipliğinde ve yönetiminde olan aile şirketi tanımları
2. Ailenin sahipliğinde ancak yönetiminde olmayan aile şirketi tanımları
3. Ailenin yönetiminde ancak sahipliğinde olmayan aile şirketi tanımları

Yukarıda yapılan aile şirketi tanımları, aile şirketlerinde yönetim ve sahiplik derecesini temel almaktadır. Bazı araştırmacılar ikinci ve üçüncü grupta yer alan tanımlamaları kabul etmemekte ancak aile şirketinin mülkiyet derecesinin farklı olabileceğini savunmaktadırlar.

Buna göre (Zahra, 2004: 367);

1. Bireysel sahiplik
2. Kan ve ya evlilik yolu ile bağımlı olmayan iki kişiyi sahipliği
3. Kan ve ya evlilik yolu ile bağımlı olan iki kişinin sahipliği
4. Çekirdek aile sahipliği
5. Birden fazla çekirdek aile sahipliği
6. Geniş (kalabalık)aile sahipliği
7. Birden fazla geniş (kalabalık) aile sahipliği

Çalışmada kabul edilen aile şirketi tanımına geçmeden önce yukarıda aktarılan farklı bakış açılarına göre aile şirketi tanımlarının üzerinde durmakta da yarar vardır:

Alcorn'a (1982: 230) göre aile şirketi; kâr amacı ile kurulmuş, sermayesi aileye ait ve aile tarafından yönetilen şirket tipidir.

Babicky'e (1987: 28) göre; Bir yada daha fazla kişi tarafından sınırlı sermaye ile kurulmuş ancak çok çalışarak büyümeyi hedefleyen ve bunu başararak ilerleyen girişimcilik tipidir.

Barnes ve Hershon'a (1976: 106) göre; Sahipliği tek bir ailenin üyeleri elinde bulunan şirkettir.

Binder'a (1994: 43) göre; yöneticileri arasında kan bağı bulunan şirketler aile şirketidir.

Aile şirketi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan Bangt Karlöf'e (1993: 218) göre aile şirketi; Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirkettir. Diğer bir deyişle mirasın paylaşılması sonucu aileye ait malların parçalanmasını önlemek amacıyla aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki ekonomi düzeni devam ettirmek için ve böylelikle aile başkanının ölümünden sonra da aileyi mali sıkıntı ve sarsıntıya uğratmamak amacı ile kurulan ortaklıktır.

Barry'e (1975: 43) göre; Kontrolü tek bir ailenin üyeleri elinde bulunan şirkettir.

Handler'a (1989: 257) göre; yönetim kurulunda aynı aile üyelerinin bulunduğu ve liderliğini aile üyelerinden birinin üstlenerek planlama ve karar alma sürecinin yönetildiği şirkettir.

Davis'e (1983: 49) göre; Geniş bir ailenin bir veya daha fazla üyesinin yön verdiği şirkettir.

Binder'a (1994: 44) göre, Yöneticileri arasında kan bağı bulunan şirket aile şirketidir.

Litz (1997: 58) aile şirketinin tanımına yönelik olarak üç unsur üzerinde durmuştur:

1. Ailenin şirkete sahiplik derecesi
2. Ailenin yönetime katılma derecesi
3. Şirketin ailenin bir sonraki kuşağına aktarılabilme derecesi

Litz'e (1997: 58) göre; varlığını devam ettirmek isteyen bir şirketin olması ya da olmaması bu dinamiklerle açıklanmaktadır. Bu dinamiklerin her birinde meydana gelen artış ya da azalış bir şirketin aile şirketi olma ya da olmama yolundaki tercihlerini ifade etmektedir.

Jones'a (2006: 172) göre; Yönetim ve/ veya karar verme yetkisinin önemli bir bölümünün bir tek aileye ve söz konusu ailenin üyelerine bırakan şirket sahiplik derecedir.

Ward ve Aronoff'a göre aile şirketleri; sahibi tarafından bir ve/ veya birden fazla aile üyesine devredilen ve yaşamına böylelikle devam eden şirketlerdir (Aktaran:Beehr vd., 1997: 299)

Lea'ya (1998: 1) göre aile şirketi; aileden gelen girişimcilik gücünün yetenek ile yapılandırılması, el ve beyin ile sürdürülmesi, ahlaki değerler ile korunması ile ailenin birbirine olan bağlılığını güçlendiren, ailenin kız ve erkek çocuklarının her ikisine de devredilerek sürekliliği sağlanan şirketlerdir.

Yukarıda verilen tanımlarda da görüldüğü gibi araştırmacılar "aile şirketi" olarak isimlendirilen şirketlerde aile üyelerinin belirli kilit pozisyonlardaki varlığını dikkate almaktadır. Ancak aile üyelerinin söz konusu pozisyonlarda yer alma dereceleri ile ilgili olarak kesin bir bilgi vermek mümkün olmadığı için sadece "mülkiyet, yönetim ve kontrol" mekanizmaları ya da sadece aile üyelerinin şirket içindeki davranışları baz alınarak yapılacak bir tanım yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple bir şirketin aile şirketi olarak nitelendirilebilmesi için aşağıda verilen dört temel kriteri barındırması gerekmektedir (Chrisman vd., 2003: 9).

1. Bir ortaklık ve birleşim durumunda, şirketin kontrolünün bir tek aile ve üyeleri elinde olması,
2. Ailenin kendisinden gelen özgün, bölünmez, sinerjik kaynak ve yeteneklerin işletmeye aktarılması ve kullanılması,

3. Aile tarafından oluşturulan ve diğer kuşaklara aktarılması hedeflenen bir vizyon,

4. Söz konusu vizyonda sağlanan süreklilik

Tüm bu açıklamalar ışığında çalışmada temel alınacak aile şirketi kavramı vermek yerinde olacaktır. Aileden en az iki nesilin kurumda çalıştığı, şirketin kurulmasındaki temel hedefin ailenin geçimini sağlamak olduğu, şirketin yönetim ve karar alma mekanizmalarının aile üyeleri elinde bulunduğu, ailenin kendine has yeteneklerinin şirkete aktarıldığı ve bu bağlamda bir kültür oluşturulduğu şirkettir.

2.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermede önemli bir rol üstlenen aile şirketlerinin kurulma nedenleri birbirinden farklılık göstermekle birlikte aşağıdaki üç ana noktada ele alınabilir (Gersick vd., 1997: 137):

Birinci neden, içinde bulunulan sosyal, kültürel ve ekonomik çevredir. Bireyin içinde bulunduğu koşullar yeni bir iş kurmasını teşvik edebileceği gibi, bazı koşullar bu durumu engelleyebilir. Diğer bir deyişle, bireyin çalıştığı kurumdaki fırsatlar, sermaye olanakları, yakın dost ve çevrenin iş ve bilgi sahibi olması gibi olumlu değerler bireyin yeni bir iş kurma arzusunu arttırabilir. Öte yandan, yeterli sermaye birikiminin olmaması, ekonomik istikrarsızlık, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması vb. durumlar yeni bir şirket kurma eğilimini azaltabilir. Bu durumda bireyi teşvik eden güçlerin fazla olması durumunda, kişi yeni bir iş kurmaya teşebbüs edebilir.

Bireyleri kendi işini kurmaya iten ikinci bir unsur; kendi işini yapabilme, bağımsız kararlar alabilme, başkalarını sevk ve idare edebilme isteğidir. Bunun yanı sıra yöneticiler ile yaşanan anlaşmazlıklar, durağan kariyer durumu girişimcilik isteğini destekleyen diğer nedenlerdir.

Üçüncü neden ise; bireylerin aileye ait mal varlığını korumak ve bu mal varlığını arttırarak diğer nesillere ulaştırma isteğidir. Birey işi kurarken ailesinin ve çocuklarının geleceğini güvence altına alma güdüsü ile de hareket edebilir. Çünkü şirkette hem aile bireyleri istihdam edilerek iş sahibi olur, hem de elde edilen gelir ile ailenin ihtiyaçları karşılanır (Gersick vd., 1997: 136-137).

2.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran birtakım özellikler vardır. Bu özellikler genel olarak aralarında kan ve duygu bağı olan bireylerin diğer bir ifade ile aile üyelerinin bir çatı altında birlikte iş görmesinden ve aileyi korumaya yönelik genel tutumlarından kaynaklanmaktadır. Bu şirketleri belirleyici temel unsurlar aşağıda sıralanmıştır.

Aile şirketleri, şirket tipleri içinde en özgün olan modeldir. Aile şirkete dışarıdan müdahale ve etkide bulunmazken, içeride zaten işletmenin bir parçası olarak görevde bulunur. Bu nedenle aile ilişkileri; şirketin yapısına, stratejisine, konumuna ve dolayısıyla başarısına etki etmektedir (Smyrinos vd., 1998: 51). Diğer bir deyişle, aile üyelerinin şirket kararlarındaki etkisi tüm şirketin profilini etkileyebilmektedir (Astrachan vd., 2002: 48).

Aile üyeleri ne şirketi aileden ne de aileyi şirketten bağımsız düşünürler. Bu sebeple bir aile şirketinin hikayesi aynı zamanda bir ailenin de hikayesidir (Denison vd., 2004: 64).

Genellikle aileden en az iki nesil şirketin yönetimi ile ilgilenmektedir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıkların bünyelerinde en az iki nesili barındıran aile şirketleridir. Karı-koca ortaklığı ile kurulan aile şirketlerinde nesil farkı olmamakla birlikte yapılarında diğer özellikleri bulundurmaları nedeniyle aile şirketi statüsünde değerlendirilmektedirler (Karpuzoğlu, 2000: 73).

Aile şirketi, tek başına aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları ya da lider ve kardeşleri şeklinde çeşitli aile üyelerinin varyasyonlarından da oluşabilmektedir (Fındıkçı, 2008: 17) .Dolayısıyla aile şirketleri, aile ve şirket olmak üzere iki dinamikle açıklanabilmektedir (Stafford vd.; 1999: 203).

Şirketin kurucusu aynı zamanda şirketin yöneticisidir. Bu kişiler gösterdikleri başarı sebebiyle ailenin de yöneticisi olma rolünü üstlenmektedirler (Karpuzoğlu, 2000: 20). Kurucular (girişimciler) , genel olarak sağlıkları yerindeyken yönetimi bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Şirket sahibi olduklarından genel müdür ya da yönetim kurulu başkanlığının kendileri tarafından yürütülmesinin normal ve gerekli olduğunu kabul ederler (Ansay, 1971: 32).

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz etmektedir (Ansay, 1971: 32). Diğer bir deyişle, aile şirketleri zaman, enerji ve finansal kaynaklarını öncelikle aileden temin etme eğilimindedirler. Bu sebeple kaynak temini bakımından kapalı bir görünüm arz etmektedirler (Stafford vd., 1999: 203).

Şirketin ismi ve prestiji, aile üyelerinin ismi ve prestijine bağlıdır. Diğer bir deyişle, aile üyelerinin her birinin elde ettiği sosyal statü işletmenin ismi ve prestijine etki etmektedir (Stafford vd., 1999: 203).

Şirketlerde yönetim ve hiyerarşik yapı bilgi ve tecrübe ile belirlenirken, aileler de yönetim hiyerarşik yapı, yaş, güç (fizyolojik ve psikolojik) ve bazen ölüm durumu ile belirlenmektedir (Egan, 1991: 3). Aile üyelerinin şirket içinde güç ve pozisyon elde etmesi eğitim ve deneyimden çok, aile içindeki güç ve pozisyona bağlıdır (Poza vd., 2004: 100). Diğer bir deyişle, aile içi bağlar yönetimden sorumlu olan kişi ya da kişilerin tayininde etkilidir(Yalçın, vd., 2004: 73).

Şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Ailenin mevcut normlarının aile şirketlerinin önemli bir bölümünde kullanıldığı görülmektedir. Genellikle aile varlığının ve bütünlünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri,

aile değer ve inançlarından etkilenir. Diğer bir deyişle, ailenin değer ve inançları şirketteki iş yapış biçimine, kişiler arası ilişkilere, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemlere kısacası örgüt kültürüne önemli ölçüde etki etmekte, aile ve şirket değerleri özdeşleşmektedir (Drucker; 1974: 275).

Aile üyelerinin yaşadığı ayrılık, hastalık, ölüm; evlilik ve doğum gibi olaylar şirkete etki eder (Vago, 2004: 76).

2.4. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin diğer yapıdaki şirketlere göre üstün ve zayıf yönlerini ortaya koyarak bu şirketleri daha iyi değerlendirmek mümkündür.

Araştırmacılar kendine özgü özellikleri olan aile şirketlerini aile şirketi olamayanlar ile kıyasladıklarında göreceli olarak birtakım üstünlük ve zayıflıklara sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Söz konusu üstün ve zayıf yönleri incelemek yerinde olacaktır.

2.4.1. Aile Şirketlerinin Üstün Yönleri

Aşağıda aile şirketlerinin üstün yönleri ele alınmakta ve bu üstünlüklerin şirkete ve aileye sunduğu katkılar üzerinde durulmaktadır.

2.4.1.1. Ailenin Özverisi

Ailenin şirkete sunduğu özveri, hem kuruluş hem de gelişme aşamasında şirkete önemli bir deste sunmaktadır. Aile bireyleri kâr paylarını en aza indirerek ve kişisel katkıları ile şirketi sürekli kılmaya çalışmaktadırlar. Çünkü aileni şirkete duyduğu yasal sorumluluğunun ötesinde onursal sorumluluğu da mevcuttur. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşleştirilmiştir. Aile olası bir kriz anında şirkete sadece finansal destek vermekle kalmayıp, yönetsel destek de vermektedir (Günver, 2002: 165).

2.4.1.2. Çalışanların Sadakati ve Motivasyon

Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanları arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. Patron çalışanlarına çoğunlukla bir baba gibi davranmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar aile şirketlerinde daha güvenli çalıştıklarından daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Kets DeVries, 1996: 63).

Aile şirketlerinde istihdam politikası diğer büyük şirketlerden farklılık arz etmektedir. Uzun dönemli istihdam politikası aile şirketlerine ait özellikler arasında sayılmaktadır. Bunun yanı sıra aile üyeleri ise şirketin istikrarı ve başarısını ailenin istikrarı ve başarısı ile eşdeğere düşündükleri için yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlardır (Erdil vd., 2004: 69). Söz konusu motivasyon şirkete devamlılık getirmektedir.

2.4.1.3. Aile Kültürü

Şirketteki egemen değerleri, tutum, davranış ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler, gösterdiği tutum ve davranışlar çalışanlar için ortak bir amaç yaratmakta ve bu amaçla birlikte çalışanların şirkete bağlılık oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

Geçmişten gelen bu birliktelik belirli bir zaman sonunda çalışanların inanç, değer, düşünce ve davranış biçimlerinde benzerlik yaratmaktadır. Bu nedenle iletişim kurmak ve var olan iletişimi geliştirmek daha kolay olmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 24). Çünkü bireylerin kültür, değer, inanç ve yetiştirme şartları aynıdır. Aile içerisinde birbiri ile yakından ilgilenme, sıkıntı ve sorunların paylaşılması, destek olunması gibi aile içi temel değerler şirket içindeki bağların güçlenmesine önemli ölçüde etki etmektedir. Böylece aile kültürüne paralel olarak örgüt değerleri oluşmakta, söz konusu değerler ise örgüt kültürü oluşturulmasını desteklemekte ve kolaylaştırmaktadır (Erdil vd., 2004: 69).

2.4.1.4. Sosyal Statü

Bir şirketin iş hayatında ve faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olup olamayacağı uzun süre sonunda belirlenen faktörler arasındadır. Aile şirketleri ise tanınmış bir şirket ve soyad sebebiyle iş çevrelerinde büyük avantaj sağlamaktadır. İyi bir izlenim bırakan unvan, üreticiler, tüketiciler, finansörler ve tedarikçiler gibi önemli çevrelerde de gizli bir saygınlık ve güç uyandırmaktadır. Sosyal çevrede olan bu imaj, piyasada güven duygusunu geliştirmekte ve böylece aile şirketini daha rekabetçi kılmaktadır.

2.4.1.5. Sermaye Yapısı / Finansman

Aile şirketleri fon temin etmede ve kullanmada ailenin menkul, gayrimenkul, ve nakdinden kolay bir biçimde yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla şirkette finansal sıkıntı yaşandığında ve ya yeni bir yatırım için ek bir fon gerektiğinde aile üyeleri varlıklarından rahatlıkla vazgeçebilmekte ve şirkete aktarabilmektedir. Çünkü ailenin soyadını taşıdığı düşünülen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve bu nedenle böyle bir durumda şirket için ne gerekiyorsa aile üyeleri yapmaya hazırdırlar (Karpuzoğlu, 2000: 22). Söz konusu finansal avantaj aile şirketlerinde yatırım ve proje gibi önemli kararların hızlı bir biçimde alınmasını da beraberinde getirir. Aile şirketi olmayanlara oranla daha hızlı karar alabilen aile şirketleri bu durumun getirdiği esneklik avantajını da kullanabilir (Ural, 2004: 9).

2.4.1.6. Karar Alma ve Uzun Vadeli Planlama

Aile şirketlerinde çalışanların önemli bir bölümü birbirini yakından tanıyan kişilerden oluştuğu için bu bireyler birbirlerine ve işletmeye güçlü bir bağlılık hissi duymaktadır. Söz konusu bağlılık hissi; ekip sinerjisini de maksimum düzeye çıkarmaktadır (Kalkan, 2004: 133). Böylece şirket içinde herhangi bir sorun meydana geldiğinde çalışanlar birbirlerine yardımcı olmakta, eksikliklerini tamamlamaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 23). Bunun yanı sıra aile olmanın bir avantajı olarak bireyler düşüncelerini daha özgürce ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla

şirketin ve bireylerin hedefleri daha gerçekçi bir biçimde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar ile uyumlu hale getirilebilir (Kets de Vries, 1996: 65). Bu durum şirket içinde bürokrasi yaratmadan teknik ve finansal konularda hızlıca karar alabilme fırsatı sağlamakta ve böylece geç alınmış kararlardan dolayı çıkabilecek sorunlar bertaraf edilmiş olmaktadır.

Aile şirketlerinde kâr dağıtımından çok, ailenin gelecek nesillere bırakabilecek bir iş amaçlanmaktadır. Bu nedenle aile üyeleri verdikleri kararların önemli bir bölümünü geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmek üzerine kurgularlar. Diğer bir deyişle, aile şirketlerinde sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantaj ile teknik ve idari konularda yeni yöntem ve süreçler uygulamak ve / veya yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili önemli konularda kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir (Knigt, 1974: 76).

2.4.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin taşıdığı zayıf yönlerin önemli bir bölümü kan ve duygu bağının yarattığı sakıncalardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapının belirsizliği, sınırlı sermaye gibi yapısal sorunlar da aile şirketlerini diğer şirketler karşısında olumsuz yönde etkileyen diğer faktörlerdendir. Aşağıda aile şirketlerinin taşıdığı sakıncalar üzerinde durulmuştur.

2.4.2.1. Akraba Kayırma (Nepotizm)

Bir kimsenin bilgi, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi birtakım faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam ve / ve ya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında nepotizm şirketin aileden bağımsız, kendine özgü bir kimlik ve yapı kazanmasına engel olmaktadır. Bu durum ise; şirket içinde aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin şirketten uzaklaşmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 117).

Aile şirketlerinde genellikle tepe yönetim ve kritik görevler aile üyelerine verilmek istenmektedir. Bu durum profesyonel yönetim kadrosunun oluşmasını engellemektedir. Profesyonel yönetim kadrosunun oluşmaması aile şirketlerinde görev belirsizliğine neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 24).

Aile bireyleri eğitim ve yeteneklerinden ziyade kurucuya diğer bir deyişle girişimciye yakınlığına göre bir pozisyona yerleştirilebilir. Böyle bir adam kayırma (nepotizm) durumunda, şirket hem profesyonel çalışanlardan uzak kalmakta hem de diğer mevcut çalışanlar adil davranma biçimlerini göremedikleri için moral bozukluğu yaşamakta, bu durum da performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 24).

2.4.2.2. Aile İçi Rekabet

Aile üyelerinin beklenti ve bakış açılarından kaynaklanan farklılıklar şirket içinde gruplaşmalara ve dolayısıyla sorunlara neden olabilmektedir.

Şirket yönetiminde yer alan aile bireyleri arasında iş ve /veya ailevi nedenler dolayısı ile yaşanan anlaşmazlıkların yönetime yansımaları durumunda şirket olumsuz etkilenmektedir. Aile üyeleri arasında yaşanan güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıkları, tepe yönetime aday olma isteği, ücret adaletsizliği düşünceleri rekabet nedeni olan başlıca konular arasındadır. Bu tip sorunların acil olarak çözülmesi ve şirketin faaliyetlerine zarar vermesini önlemek gerekmektedir (Levinson, 1971: 93).

2.4.2.3. Yetki - İş Bölümü

Şirket içinde iş tanımlamalarının olmaması ya da mevcut iş tanımlarının uygulamaya yansıtılmaması, yetki ve sorumlulukların açıkça ifade edilmemiş olması otorite ve rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bu sorunun temel nedeni aile şirketlerinde yetkinin bir kişi ya da bir grup elinde bulunmasından ileri gelmektedir. Oysa şirketin büyümesinde ve sürdürülebilirliğinde yetkinin diğer yöneticilere aktarılabilmesi büyük önem taşımaktadır.

Aile şirketlerinde yaşanan diğer önemli bir sorun ise; aile üyelerinin iş bölümüne gitmemesi ya da yapılmış olan iş bölümü kurallarına uymamaları, şirkette çalışan ve aile dışından olan çalışanların kimin yönetiminde olduklarını bilmemeleridir. Bu durum çalışanların hızlı ve etkin karar verme güçlerini olumsuz etkilediği gibi motivasyonlarında da azalma meydana getirmektedir.

2.4.2.4. Kuşaktan Kuşağa Geçiş

Yönetimin kurucudan sonra kime devredileceği hususu, aile şirketlerindeki en önemli konulardan biridir. Çünkü aile şirketlerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir sırasında yaşanan krizler, şirkete liderlik edecek varisin belirlenmesi ve devir planlamalarıdır. Mevcut rekabet ortamında yaşamını sürdürmeye çalışan şirketin bu sorununu çözebilmesi devamlılığı açısından oldukça önemlidir.

Yönetimin gelecek kuşağa devri, beraberinde birden fazla sorunu getirmesi nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıldan bu yana süren en büyük erkek çocuğun yönetimi devralma ve şirketi devam ettirme geleneği artık sona ermektedir (Jaffe, 1990: 67). Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aileden olan bireylere bırakma eğilimindedir. Ancak eğer devir sırasında birden fazla aile üyesi aday ise çıkabilecek güç kavgaları şirketi sıkıntıya sokabilmektedir. Dolayısı ile yönetici, şirketin yönetim devir planının önceden oluşturulmalı ve adayını seçerek bu adayın da özel bir çaba ile yetiştirilmesine katkı sunmalıdır (Günver, 2002: 25).

2.4.2.5. Finansman

Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin az olması ya da olmaması ve bu sebeple borçlanmak istememesi şirketi finansal açıdan sıkıntıya sokabilir. Böyle bir durumda şirketin büyüme hızı azalabilir ve şirket krizle karşı karşıya gelebilir (Karpuzoğlu, 2000: 24).

Tablo 2.1. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermayeye kısıtlı erişim
Faaliyet serbestisi Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok Aile kültürü	Karmaşık örgüt yapısı Dağınık yapı Belirsiz görev dağılımı Akrabaları Kayırma (Nepotizm)
İstikrar Güçlü bir bağlılık duygusu Liderlikte devamlılık	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi Yetersiz aile üyelerine karşı tolerans Eşit olmayan ödül sistemi
Zor dönemlerde esneklik Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	Yetersiz çocuk sendromu
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik Esneklik	Şiddetli çatışma Fazla hızlı karar verme Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Finansal çıkarlar Büyük başarı kazanma fırsatı	Otokratik kurallar Değişime karşı direnç Gizlilik Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam
Kapsamlı iş bilgisi Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Finansal zorluklar Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik Yönetici aday seçme sorunları

Kaynak: Kets de Vries, 1996:23.

2.5. Aile Şirketleri Sistem Modelleri

Aile şirketlerinin bir sistem olarak incelenmesi 1960 ve 1970'lerde bu konuda yapılan az sayıdaki çalışma ile başlamıştır. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, nesil çatışması, yetki-iş bölümü gibi sorunlara değinilen bu çalışmalarda aile ve işletme olarak iki temel sistem ele alınmıştır. Her bir sistem kendi kural, değer ve geleneklerinden oluşmakta ve bu yönleri ile birbirinden farklılık

göstermektedir. Her iki sistemde yer alan bireyler bu sistemlerin görev ve gereklerini yerine getirirken sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenler aile şirketleri için geliştirilen “sistem” modellerinin incelenmesi gerekmektedir.

2.5.1. Aile Sistem Teorisi

Whiteside ve Brown (1991: 385) aile işletmeleri için aile ve iş sistemi modelini geliştirmişlerdir. Aile sistem teorisi, birbirine zıt olan iki sistemin bir araya gelmesi ve örtüşmesi ile ortaya çıkan amaç ve dinamikleri incelemektedir. Aile kan ve duygu bağı ile birbirine bağlanırken, şirket ise; maddi yarar ve çıkarlar ile birbirine bağlanmaktadır. Bu durumda bazen aile ve şirketin amaçları çelişebilir. Çünkü ailenin amacı kendine güvenen, sağlıklı aile bireyleri yetiştirmek iken, şirketin amacı kâr ve fayda elde etmektir.

Aile sistem teorisine göre, her ailenin kendine özgü kalıplaşmış değerleri, inançları, iletişim kurma biçimi ve etkileşim düzeni bulunmaktadır. Bu düzen ve kurallar içinde aile üyeleri birbiri ile ya da aile dışındaki üyelerle etkileşime ve iletişime geçerler. Söz konusu etkileşim; sözlü olabileceği gibi sözsüz de gerçekleşebilir. Ancak aile hem şirkette hem ailede aynı tarzı benimserse sorun yaşanmaktadır. Çünkü bir ortamda doğru kabul edilen ve uygun olan davranış biçimi bir başka ortamda uygun olmayabilir. Bunun nedeni her bir sistemin gerektirdiği rol ve görevlerin birbirinden farklılık göstermesidir. Bu sorunun engellenebilmesi için iki sistemin sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Aile ve şirket sistemleri birbirini destekleyebilecek özellikler bulundurmalarına rağmen var olma sebepleri itibari ile temelde birbirlerinden farklıdırlar. Aile, üyelerini korumak, büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak gibi duygu destekli bir sistem iken, şirket pazarın istek ve beklentilerine cevap vererek fayda elde etme amacı ile kurulmuş bir yapıdır (Rosenblatt vd., 1990: 5). Aşağıda aile ve şirket arasındaki temel farklılıklar vurgulanmaktadır.

Tablo 2.2. Aile ve Şirket Sistemleri Arasındaki Farklar

Ailenin Hedefleri	İşletmenin Hedefleri
Her üye için eşit fırsat	Başarıya göre terfi
Aile üyelerinin çalışması	Nitelikli insan gücü
Aileye devretme	Profesyonel yönetim
Yüksek kâr payı	Yatırım
Kâr	Büyüme
Güvenlik ve güvence	Risk

Kaynak: Jaffe, 1990: 27.

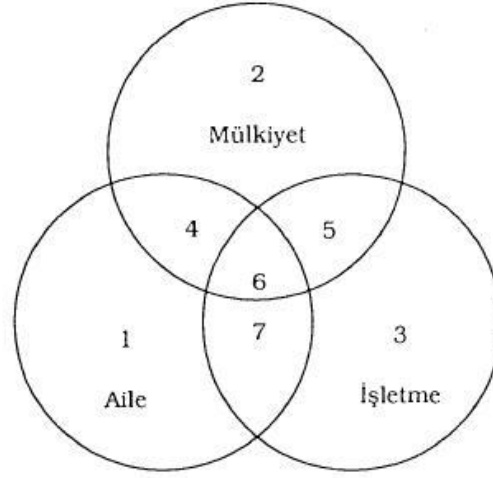
Aile ve şirketin farklı sistemler olduğunu ve bu sistemlerin gereklerinin birbirinden farklı olduğunu aile üyelerine benimsetmek gerekmektedir. Şirket müdürü olan bir aile üyesinin evde sadece aile üyesi olarak hareket etmesi gerektiği bu konuda örnek teşkil etmektedir. İki sistemin karşılıklı etkileşiminden elde edilen olumlu etkilerin zarar görmemesi ve devam ettirilebilmesi için aile ve şirket sınırlarını çizmek gerekmektedir.

2.5.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis (1992: 45) yaptıkları araştırmalar neticesinde aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha olduğunu ifade etmiş ve üç daire modelini geliştirmişlerdir.

Aile şirketlerini daha başarılı ve etkin bir şekilde yönetebilmek için aile şirketleri dinamiklerini anlamak gerekmektedir. Diğer bir deyişle, aile şirketlerinde üç farklı insan grubu yer almaktadır: Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Her bir grup insan bir daire olarak ifade edilecek olursa, bir aile şirketi “üç daire modeli” olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 2.1. Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick vd., 1997: 6

Üç daire modelinde aile şirketleri sistemi birbirinden bağımsız ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramları ile açıklanmaktadır. Birinci daire aileyi, ikinci daire mülkiyeti ve üçüncü daire ise; şirketi temsil etmektedir. Kesişim alanlarının her birinin ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda ise; yedi farklı alan karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda her bir alanın özelliklerine yer verilmiştir (Gersick vd., 1997: 7).

1. Aile üyesidir ancak hissesi yoktur ve şirkette çalışmamaktadır.
2. Şirkette hisse sahibidir ancak aile üyesi değildir ve şirkette çalışmamaktadır.
3. Şirkette çalışmaktadır ancak hissesi olmadığı gibi aile üyesi de değildir.
4. Aile üyesi ve hissedar olmakla birlikte başka bir şirkette çalışmaktadır.
5. Hissedardır ve şirkette çalışmaktadır ancak aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi ve hissedardır aynı zamanda şirkette çalışmaktadır.
7. Aile üyesidir, şirkette çalışmaktadır ancak hissedar değildir.

Yukarıda tanımlanan model her aile şirketinde tüm alanlar bulunmasa da pek çok alan bulunduğu dolay yaygın olarak kabul görmektedir.

Modelde yer alan farklı alanlardaki bireyler, farklı çıkarları temsil ettikleri için istek ve beklentileri de farklı olmaktadır. Farklı beklenti ve istekler aile ve şirket

içinde çatışmalara neden olacağından çatışma kaynaklarının doğru saptanabilmesi için üç daire modeli yarar sağlamaktadır (Gersick vd., 1997: 8).

2.6. Aile Şirketinde Roller

Aile şirketinin yapılanmasındaki temel hedef; ailenin bir işletme kurması ve iş yapmasıdır. Aile birliğinin içinde yer aldığı bu yapıda doğal olarak aile üyeleri bulunmaktadır (Fındıkçı, 2008: 50). Bu noktada aile şirketlerinde aileden olanların üstlendiği roller ve statüler ile aileden olmayan üyelerin üstlendiği rol ve statüler üzerinde durmakta yarar görülmektedir.

Tablo 2.3. Aile Şirketinde Statüler

Aile Üyelerinin Üstlendikleri Statüler	Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler
1. Girişimci Statüsü	1. İşgören Statüsü
2. Varis Statüsü	2. Profesyonel Yönetici Statüsü
3. Akrabalık Statüsü	3. Ortak Statüsü
	4. Danışmanlık Statüsü

2.6.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Aile üyelerinin üstlendikleri roller, bireylerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında aile üyelerinin üstlendiği statüleri girişimci, varis ve akrabalık statüsü şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

2.6.1.1. Girişimci Statüsü

Girişimci (kurucu); belirli bir projeyi, girişimcilik anlayışına uygun olarak geliştirmek üzere gözler önüne seren ve tanıtan kişidir. Girişimciler sadece üstlendikleri faaliyetlerle değil, bunun yanı sıra yükledikleri riskler ve refah yaratmada hedefledikleri özel faaliyet ve yaklaşımlar ile de nitelendirilebilirler (Wickham, 2001: 7).

Girişimci; riskle karşılaşabileceği halde, fırsatları değerlendirerek belirsizlik altında büyüme ve kâra ulaşma amacıyla sermaye yaratabilmek için gerekli olan kaynakları toplayarak yeni bir iş ya da şirket kuran kişidir (Zimmerer vd., 1998 : 3).

Bu açıklamalar ışığında girişimci; riski üzerine alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere sermaye ve emek gibi üretim öğelerini bir araya getiren kişidir.Yaptığı bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan kâr ve zarar girişimciye aittir (Budak vd., 2004: 15). Başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri ise; risk almadaki yeteneği, piyasa hakkındaki bilgisi, yönetim becerisi ve işbirliği yapma yeteneğidir (Littunen, 2000: 295).

Bir kişinin girişimci olarak tanımlanabilmesi için işi bizzat kendisinin yapması diğer bir ifade ile, bir başkasına bağımlı olmamasıdır. Şirketin faaliyet göstereceği alanı, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojiyi, mal ve/ ve ya hizmetin kalitesini ve hedef kitleyi belirleyen girişimci, şirketin bugünü ve geleceğini yönlendirir. Ayrıca en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak, şirketin politikasını belirlemek, belirsizliği azaltmak, planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonları üzerinde durur (Dikmen, 1990: 77).

Bir şirket aile şirketi olsun ya da olmasın girişimcinin yukarıda belirtilen özelliklerinin belirli bir kısmına sahip olması beklenmektedir. Aksi takdirde bir şirketin kurulması ve yaşamına devam etmesi mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında girişimcinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübe işletmenin varlığı açısından çok önemli bir faktördür.

2.6.1.2. Varis Statüsü

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak şirketin yönetiminde ve devamının sağlanmasında rol oynayacak kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Aile şirketlerinde varis seçimi, şirketin geleceğini, sürekliliğini büyük ölçüde belirlediği için özen gösterilmesi gereken bir konudur.

Churchill ve Hatten (1987: 57) yaptıkları araştırmada; yaşam döngüsü yaklaşımı ile aile şirketlerinde babayla oğul arasındaki yönetim devir sürecinin dört evreden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Buna göre birinci evre; kurucu yöneticilerin şirketi tek başlarına yönettikleri evredir. Kurucu bu dönemde şirket ile ilgili tüm faaliyetlerden bizzat sorumludur.

İkinci evre diğer bir deyişle eğitim ve geliştirme evresidir. Bu evrede kurucu çocuklarına ve hatta torunlarına iş öğretmeyi amaçlamakta ve bununla ilgilenmektedir.

Üçüncü evre; baba ve oğun şirkette birlikte çalıştıkları ve oğun önemli ölçüde yetki ve sorumluluk alarak işleri yönettiği evredir.

Dördüncü ve sonuncu evre ise; kurucunun yönetimi tamamen oğluna bırakarak, gücü transfer ettiği ve her türlü sorumluluğu oğluna verdiği evredir.

Yönetim devri sürecinin etkin olabilmesi kurucu ve varis arasındaki ilişkiye, varisin yeteneklerine ve kişili özelliklerine bağlıdır. Eğer kurucu şirketin aile içinde devam etmesi konusunda kararsız ise ya da varis yönetimi devir alma konusunda isteksiz ise devir gerçekleşse dahi başarılı olamayacaktır (Birley vd., 1999: 599).

2.6.1.3. Akrabalık Statüsü

Aile şirketlerinde, şirketin aileyi etkilediği kadar aile de şirkete etki etmektedir. Nitekim aile faktörü; ailenin sahip olduğu değerler, inançlar, ihtiyaçlar ve istekler şeklinde dinamik olarak kendini göstermektedir. Dolayısıyla aile içi ilişkiler, şirketin geleceğini belirlemede ve şekillendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında akrabalık ilişkilerinin de şirkete etki etmesi kaçınılmazdır.

Akrabalık statüsü şirkette aktif olarak çalışmayan ancak kurucunun yakınları olan kişileri ifade etmektedir. Bu kişiler kurucunun eşi, çocukları, kuzenleri ya da yeğenleridir. Akrabalık statüsünde bulunan bu kişilerin şirkete doğrudan etki etme süreci varis belirleme aşamasında gündeme gelmektedir. Potansiyel varis olarak

ifade edilen bu kişiler yönetime aday olduklarından bu dönemde aile içi çatışmalara, kayırmalara (nepotizm) sebep olmaktadır. Bu durumu önlemek için daha önceden devir planı yapılarak, işlerin kime devredileceğinin belirlenmesi, bu kişinin eğitilmesi, geliştirilmesi ve tecrübe kazandırılması önerilmektedir (Birley vd., 1999, 600).

2.6.2. Aile yesi Olmayanların stlendikleri Statüler

Kan bağı esasına göre değil, iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim esasına göre şirkete kabul edilen bireyler, şirkette işgören, yönetici veya danışman rolünü üstlenmektedirler.

2.6.2.1. İşgören Statüsü

Değişen ekonomik, politik ve sosyal koşulların etkisiyle bir şirketin işgücü ihtiyaını saptaması ve bu ihtiyaa cevap verebilecek politikalar oluşturması gerekmektedir (Budak, 2008: 75).

Aile şirketlerinde işgücünün belirli bir kısmı aile üyelerinden karşılanmakla birlikte, aileden olamayan üyeler de istihdam edilmektedir. Aylık belirli bir ücret karşılığında şirkete fiziksel ve / ve ya düşünsel emeğini katan, şirketin menfaatlerini koruyan ve bunları arttırmak için çalışan kişilere işgören adı verilmektedir (Cemalcılar vd., 1994: 10).

Aile şirketi olsun ya da olmasın, işgören ile kurulan dengeli bir ilişki hem işlerin kolaylıkla ve amaçlara uygun bir biçimde gerçeklemesini sağlar hem de işgörenin şirkete ve aileye yakınlık duyarak motivasyonunun artmasına neden olmaktadır.

2.6.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

Yönetici, kârı ve riski kendisine ait olmamak üzere mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim öğelerini bir araya getiren, ve konu öğeleri ihtiyaç ve beklentileri karşılamak üzere belirli bir amaca yönelten ve şirketi girişimci adına çalıştıran kişidir. Yönetici şirket için verdiği bu emek karşısında ücret, prim ve / veya kârdan pay almaktadır (Budak vd., 2004: 16). Yöneticiyi girişimciden ayıran fark; yöneticinin yaptığı çalışmaların sonucunda ortaya çıkan riski üstlenmemesidir.

Aile şirketlerinde, şirket sahibi aynı zamanda tepe yöneticisi konumundadır. Ancak belirli bir büyüklükten sonra mevcut aile üyelerinin bilgi, birikim ve tecrübeleri iş için yeterli gelmez ise; bu noktada profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Pazarlama, hukuk, muhasebe ve personel eğitimi gibi teorik ve pratik konularda uzmanlık sahibi olan profesyonel yönetici şirketin sürekliliğinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşımaktadır (Berman,1984: 74).

2.6.2.3. Ortak Statüsü

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle aile şirketinin mevcut sermaye ile belirlediği amaçlara ulaşması mümkün olmadığı noktada şirkete nakit akışı sağlayarak devreye girmektedirler. Değişim, pazar payı artırımı, yeni pazarlara girme planları şirketin finansman ihtiyacını arttırmaktadır. Bu ihtiyacı gidermek isteyen aile üyeleri ortaklık yoluna gitmeyi tercih edebilmektedir.

Aile üyesi olmayan ortaklar ile aile üyelerinin şirkete bakış açıları birbirini tamamlar nitelikte olursa, aile şirketi daha fazla güçlenmekte aksi durumda ise; aile içi ve şirket içi çatışmalar gündeme gelmektedir.

Aile şirketlerinde ortaklık söz konusu olsa dahi girişimcinin ve aile üyelerinin iş yapış biçimi, değerleri ve felsefesinin şirkette egemen olduğu görülmektedir.

2.6.2.4. Danışman Statüsü

Aile şirketleri pek çok avantaja sahiptir. Bununla birlikte pek çok sorunla da karşı karşıyadır. Aile şirketlerinin yaşadığı sorunların bir kısmı, diğer şirketlerde yaşanan sorunlardan farklı olmamakla birlikte, büyük bir kısmı “aile şirketi” olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar nedeni ile çoğunlukla aile şirketlerinin sürekliliği sağlanamamakta ve varlıkları sona ermektedir.

Yukarıda ifade edilen durumlar ile karşı karşıya gelmek istemeyen aile şirketleri danışmanlık hizmeti satın almaktadır. Söz konusu danışmanlık hizmeti hukuk, finans, pazarlama ve/veya yönetim konularında uzmanlaşmış şirketlerdir. Bu şirketler ailenin, şirket ile olan ilişkisini, hangi kuşakların bir arada çalıştığı bilgisini edinerek işe başlamalıdır. Konu bilgileri analiz eden danışman şirket, hem aile bireylerinin birbiri ile olan ilişkisini hem de şirket ile olan ilişkisi arasında belirli bir denge kurmaya çalışır. Bu yolla şirketin yeni bir vizyon kazanmasını, denetim mekanizması kurulmasını ve finansal sorunların çözümü için uğraşır. Bununla birlikte danışmanlar, aile ve şirket kültürü, aile ve iş ayrımının nasıl yapılması gerektiği konusuna odaklanarak, konu ayrımını aileye ve şirkete sağlayacağı faydalar ile ilgili aileye bilgi verirler.

Aile şirketlerinin danışmanlardan en iyi şekilde yararlanabilmeleri için öncelikle şirketin hangi alanlarda yetersiz olduğuna ve hangi alanlarda bir uzmanın önerilerine ihtiyaç duyduklarına karar vermelidir (Davis, 1988: 82).

2.7. Aile Şirketlerinin Ekonomideki Yeri

Aile reisinin ya da aile fertlerinden birinin ailenin geçimini sağlamak ya da ailenin geleceğini güvence altına alabilmek için kurduğu aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır.

Aile şirketlerinin oranının tüm dünyada oldukça fazla olması, söz konusu şirketlerin ülkelerin ekonomik gelişimine etki etmesi, istihdam yaratması ve toplumda sosyal bir denge rolü üstlenmesi sebebiyle birçok araştırmacının ilgi alanı haline gelmiştir (Smyrinos vd., 1998: 49).

Tüm dünyada özel şirketlerin büyük bir bölümü aile şirket niteliğini taşımaktadır. Amerika'daki 15 milyon firmanın yüzde doksandan daha fazlasını aile şirketleri oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra Fortune dergisinde yer alan dünyanın ilk beş yüz firmasının üçte birini aile şirketleri oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2008: 34). Bunun yanı sıra aile şirketlerinin diğer şirketlere oranla %5 daha kârlı ve borsada %10 daha değerli olduğuna yönelik araştırma sonuçları bulunmaktadır (Conway, 2004: 134)

Tablo 2.4. Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomiler İçindeki Yeri

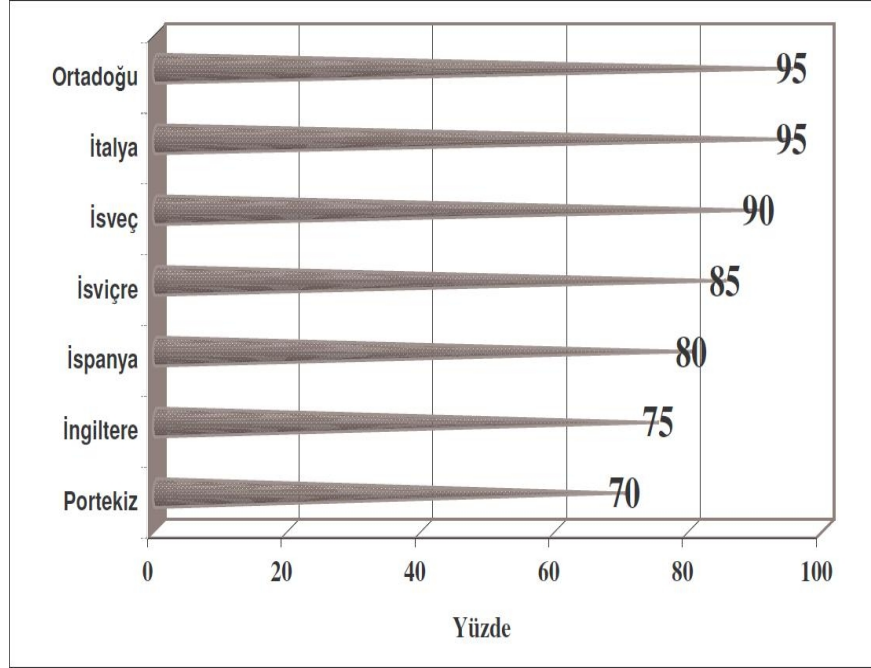
Ülke	Aile şirketlerinin ülkedeki tüm işletmelere oranı	Ülkenin GSMH'si içindeki oranı	Ülkedeki toplam işgücüne oranı
İtalya	%99	-	-
A.B.D.	%90	%30 – 60	%60
Almanya	%80	%66	%75
Meksika	%80	-	-
Avustralya	%75	-	%50
Şili	%75	-	-
İspanya	%71	-	-
İngiltere	-	-	%50
Türkiye	%90	-	-

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html> Erişim Tarihi: 17.04.2009

Bu açıdan bakıldığında söz konusu şirketlerin ülke ekonomilerini etkilemesi kaçınılmazdır. Ailenin geçim kaynağı olmasının yanı sıra ülke refahına katkıda bulunan bu şirketlerin karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturmak, araştırmacılar için önemli bir görev haline gelmiştir.

Aile şirketleri oranı tüm dünyada oldukça yüksek olmakla birlikte bu oran ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Karpuzoğlu, 2000: 17) Aşağıdaki tabloda ülkeler bazında ile şirketleri oranları verilmiştir (İşeri vd., 2004: 142).

Tablo 2.5. Diğer Ülkelerdeki Aile Şirketlerinin Toplam İçindeki Oranı



Kaynak: http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=455&Where=danisma_merkezi&category-020603&Topic- Erişim Tarihi: 01.05.2009

Tabloda da görüldüğü gibi gerek dünyanın gelişmiş ülkelerinde gerekse Türkiye’de aile şirketlerinin ekonomideki payı oldukça önemlidir.

Ayrıca yine Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre ABD’nin en başarılı 500 şirketinin % 35’i aile şirkettir. Ülkenin özel sektöründe çalışan işgücünün % 35’i aile şirketlerinde çalışmaktadır. Gayri Safi Milli Hasıla’nın % 43’ünü bu şirketler sağlarken, kırk milyondan fazla kişiyi istihdam etmekte ve ülkedeki tüm ücretlerin % 65’ini ödemektedirler (Pazarcık, 2004: 35).

Türkiye’deki aile şirketleri oranı ABD ile yakınlık göstermesine rağmen, yaşam süreleri arasında farklılık vardır. ABD’deki ilk aile şirketi örneği 1640 yıllarında görülmekte iken; Türkiye’deki ilk örnek 1870’li yıllarda görülmektedir. Yine ABD’de aile şirketleri onikinci kuşağa kadar ulaşmış iken, ülkemizdeki en eski aile şirketleri dördüncü kuşağa kadar ulaşabilmiştir.

Tablo 2.6. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
3	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Zeytinyağı
5	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotelcilik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın İşlemesi
9	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
13	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	İtalya	1526	Silah yapımı
14	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
18	Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam imalatı
19	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
21	R. Durtnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22	J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
23	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
24	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
27	Alldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
28	Kikkoman	Japonya	1630	Soya Sosu imalatı
29	Sumitomo	Japonya	1630	Holdering/conglomerate
30	Akerblads	İsveç	1630	Hotelcilik
31	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi Taşımacılığı
32	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü İçki imalatı
33	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34	James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
35	G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi Taşımacılığı
36	R.H. Levey & Son	İngiltere	1649	Cenaze Evi
37	William Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak İmalatı
38	Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Arıtmacılık
40	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü İçki imalatı
41	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42	Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43	Early's of Witney	İngiltere	1669	Bataniye imalatı
44	Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
45	C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46	Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
47	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
48	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49	Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html> Erişim Tarihi: 17.04.2009.

Tablo 2.7. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001:62.

2.8. Kurumsallaşma

Çağın globalleşen ekonomisinde örgütler artan rekabet ve sürekli olarak değişen koşullar karşısında faaliyetlerini devam ettirmede önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadırlar (Eren vd., 2003: 55). Söz konusu fırsatları değerlendirmek ya da tehditleri bertaraf edebilmek için örgütler, değişen koşullara uyum göstermek zorundadır. Bu uyumun düzeyi ise örgütlerin kurumsallaşma düzeyi ile koşutluk gösterir (Karpuzoğlu, 2001: 71). Diğer bir deyişle bir örgütün kurumsallaşma düzeyi ne kadar yüksek ise; değişime göstereceği tepki de o kadar esnek olabilir ve örgütsel yapıyı ve çalışanların davranışlarını şartların gerektirdiği biçimde yeniden düzenleyebilecektir (Lau vd., 2002: 533).

Kurumsallaşma kavramı; farklı disiplinlerin farklı bakış açıları ile tanımlanabilmektedir. Değişimin her yerde ve her türlü dinamiğin etkisiyle ortaya çıkabilmesi kurumsallaşmanın da birçok alanda incelenmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma; ekonomik, sektörel, sosyolojik ve örgütsel açıdan açıklanabilmektedir (Lau vd., 2002: 533).

John Dewey “Araştırmanın Teorisi” adlı kitabında bilime rehberlik eden, yolunu açan şeyin hayat ve içindeki sorular ve deneyimler olduğunu öne sürmüştür. Diğer bir deyişle bilim, teori ve teknik üretmekten çok, yaşanan sorunlara çözüm üretmek için yapılmaktadır. Dolayısıyla geliştirilen hiçbir teori ya da teknik; sosyal ihtiyaç, istek ve tehlikelerden bağımsız değerlendirilmemelidir (Dewey, 1938: 501).

Dewey’in sosyal bilimleri değerlendirmede kullandığı bu perspektif oldukça geniştir. Dewey’e göre bir soruna yöneltilen bakış açısında değerler, deneyimler, ekonomik ve politik hayat sorunun teşhisinde, çözümünde ve çözümün süreklilik arz etmesinde oldukça önemli noktalaradır.

Bu durumda şu soruyu sormak yerinde olacaktır; kurumsallaşma teorisi yukarıda açıklanan bilimsel hedefleri yakalayabilmiş midir?

Kurumsallık teorisinin orijini hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick’in geliştirdiği “Kurumsal Örgütler Modeli”ne dayanmaktadır. Söz konusu modele göre; örgütler için en önemli şeyin ellerindeki araçlar sanılmasına karşın, aslında hayatta kalmalarıdır (Selznick, 1996: 271).

Selznick’e göre; söz konusu hayatta kalma mücadelesini kazanan örgütler kurumsal örgütler olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle rekabet farkı yaratacak biçimde kendine özgü bazı nitelikler geliştiren, yeteneklerine ve kapasitesine yatırım yapan, biçimsel yapısını, iç süreçlerini ve stratejilerini diğer örgütlerle olan etkileşimi sonucunda yeni durum ve koşullara adapte olunabilir hale getiren örgütler; kurumsal örgütlerdir (Selznick, 1996: 271). Bu açıdan bakıldığında Selznick kurumsal örgütlerle ilgili olarak şu iki ana kavram üzerinde durmaktadır: Karakter ve rekabet.

İşletmenin karakteri; dış çevreden gelen tehlikelere işletmenin strateji, kapasite ve yetenek geliştirerek adapte olabilmesini ifade ederken, rekabet ise; örgüt çalışanlarının nasıl birer gönüllü asker gibi disipline olup, başarıya ulaşabilmek için çalıştığını anlatmaktadır (Selznick, 1996: 272). Diğer bir ifade ile üzerinde durulan nokta, örgütlerin sahip olması gereken niteliklerdir. Buna göre kurumsal bir örgütten söz edebilmek için rekabet gücü elde edebilecek biçimde yeteneklerini geliştiren bir örgüt karakterine sahip olması beklenmelidir. Söz konusu karakter ve rekabet gücünün kazanımında teknik gereklilikler önemli olmakla birlikte örgüt yapısı, biçimsel ve biçimsel olmayan normlar, yönetim kuralları, ideolojiler, sonuç odaklı davranış biçimleri, problem çözümüne yöneltilen bakışlar bunu destekler nitelikte olmalıdır. Diğer bir deyişle değerler, kurumsal örgütler yaratmada merkez konumu üstlenmektedir (Selznick, 1996: 272).

Kurumsallaşma kavramına uyum açısından bakan March'a göre kurumsallaşma; çevresel değişim ile birlikte örgütsel değişimin ve bu değişime paralel olarak standardizasyon sağlanması anlamına gelmektedir (March, 1996: 279).

March'ın bu tanımında üç unsur dikkati çekmektedir. Kurumsallaşmış örgütler çevresel değişime paralel olarak değişirler; bu değişimi öğrenip sürekli hale getirirler ve yeni koşullara uygun standartlar geliştirirler.

Kurumsallaşmayı yasallaşmış kurallar açısından değerlendiren Meyer ve Rowan'a göre; örgütün dış çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistem sonucunda oluşan kuralların, uygulama ve prosedürlerin icra edilmesidir (Meyer vd., 1977: 341).

2.9. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşmaya örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açıdan bakmak mümkündür. Ancak burada aile şirketlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyleri incelendiğinden, sadece örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları üzerinde durulması uygun görülmüştür.

2.9.1. Eski (Rasyonel) Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşmayı sadece rasyonel açıdan ele alan bu yaklaşım biçimsel yapı üzerinde odaklanmaktadır. Diğer bir deyişle örgütü mekanik bir sistem olarak değerlendiren bu yaklaşım klasik yönetim anlayışının savunduğu kapalı sistem modeline göre örgüt tasarımının yapılması gerektiğini öne sürer, dolayısıyla çevre şartlarının değişmediğini kabul eder. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, örgüt yapılarında yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini savunmaktadır.

Örgütün sadece teorik sorunları ile uğraşan bu yaklaşımda, teorik sorunlar sadece departmanların işlevleri, örgüt içi değişim ve bu değişimin nedenleri ile ilgili konularla sınırlandırılmaktadır (Holm, 1995: 400). Dolayısı ile sadece kurallar ve prosedür dikkate alınarak örgütsel yapı oluşturulmakta ve koordinasyona gereken önem verilmemektedir. Bu duruma bağlı olarak yapısal unsurlar ve örgütsel faaliyetler arasındaki bağ güçlü olmamakta, kurallar ve kararlar uygulanmamakta, uygulansa dahi sonuçlar belirgin olmamaktadır (Meyer vd., 1977: 341).

1960'lı yıllara kadar varlığını devam ettiren eski kurumsallaşma yaklaşımı örgütü değişime zorlayan sosyal aktörlerin – psiko-sosyal, ekonomik, politik ve pazar güçlerinin- örgüte yaptığı etkiyi göz ardı etmektedir. Diğer bir deyişle rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı örgütlerin önceden tanımlanmış sorunlarının çözümleri ile ilgilenmekte, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel sorunları göz ardı etmektedir (Meyer vd., 1977: 341). Ayrıca sorunların çözümünde yaratıcılığın kullanılmasından ziyade yüzeysel çözümlere önem verilmektedir. Dolayısı ile örgüt içinde yaratıcılık ve sorun çözme becerisi gelişmemektedir.

Yukarıda da açıklandığı üzere kurumsallaşmayı rasyonel açıdan ele alan bu yaklaşım, insan faktörüne değinmemekte ve örgüt yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim anlayışı ile benzerlik göstermektedir (Holm, 1995: 400).

Klasik yönetim anlayışı, şirketin performans düzeyini yönetsel faktörler ile açıklamasına karşın bir şirketin faaliyetlerini sürdürme ve hayatta kalabilme başarısı dış çevre koşullarını da yönetebilme becerisine bağlıdır.

Ülkenin içinde bulunduğu genel ekonomik koşullar, rekabet düzeyi, faaliyet gösterilen sektör bir şirketin faaliyetleri açısından oldukça önemli olan çevre faktörleridir. Diğer bir deyişle konu çevresel faktörler şirketin yatırım yapma ve yeni pazarlara açılma fırsatlarını oluşturan ya da engelleyen özellikler taşımaktadır. Bu durumda şirket içinde alınan yönetsel kararların kalitesi, stratejik adaptasyonu şirketin performansı üzerinde direk etki yaratabilmektedir (Covin vd., 1989: 77).

2.9.2. Yeni Kurumsallaşma (Kurumsallaşma Analizi) Yaklaşımı

Örgütlerin verimliliklerini artırma ve varlıklarını devam ettirme konusu Frederick Taylor'dan bu yana yönetim biliminin temel konularından biridir. Örgütün iç çevresi ile ilişkisinin yönetimi kadar, dış çevresi ile ilişkilerinin yönetimi de başarı ve süreklilik için önemli bir konudur (Pfeffer, 1976: 36).

Örgütler açık sistemlerdir ve diğer örgütlerle kendileri arasında sürekli bir bilgi alışverişi söz konusudur. Tüketiciler, tedarikçiler, yasal otorite ve yerel düzenleyiciler iletişim içinde olunan başlıca örgütlerdir. Söz konusu alışveriş ve etkileşimin iki temel nedeni vardır (Pfeffer, 1976: 36):

Birincisi, örgütler belirsizlik ortamında yaşamaktadırlar. Örneğin, eğer örgütler klasik yönetim anlayışının savunduğu gibi kapalı sistemler olsalar idi tamamıyla kontrol ve tahmin edilebilir değişkenlerle yüz yüze olacaklar ve böylece kararlar rasyonel bir biçimde alınacak ve söz konusu kararların etkinlik düzeyi de maksimum düzeye ulaşacaktı. Fakat yukarıda da belirtildiği gibi örgütlerin açık sistem olması, faaliyetlerde etkili olan ancak kontrol edilemeyen değişkenleri beraberinde getirmekte, bu durum da belirsizliği arttırmaktadır (Pfeffer, 1976: 37).

İkinci sebep ise, örgütler diğer örgütlere bağımlı olarak yaşamaktadırlar. Söz konusu bağımlılık üretim faktörleri, bilgi ve işgücü bağımlılığıdır. Diğer bir deyişle, tüm bu kaynaklar örgütün çevresinden temin edilmektedir ve söz konusu kaynakların çeşitliliği örgüt için zaman zaman tehlike yaratabilmektedir. Söz konusu bağımlılığın derecesi örgütün ihtiyaç duyduğu ve talep ettiği kaynakların ne kadarının dış çevrenin kontrolünde olduğu sorusu ile ilgilidir. Örgütün kaynağa ihtiyacı var ve kaynağın kontrolü yüksek derecede dış çevreye ait ise bağımlılık yüksek demektir (Kotter, 1979: 87).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı olarak da adlandırılan bu teori, yukarıda belirtilen ancak rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının değinmediği konular üzerine odaklanarak, örgütsel kurumsallaşmaya yeni bir boyut kazandırmaya çalışmıştır.

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı biçimsel yapıyı yeniden tanımlamakta; örgütsel etkileşim, uyum, örgüt stratejileri ve gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık vermektedir. Diğer bir deyişle yeni kurumsallaşma yaklaşımı, eski kurumsallaşma yaklaşımından farklı olarak içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem vermektedir.

Bu açıklamalar ışığında yeni kurumsallaşma yaklaşımını bağımlılık ve belirsizliğin içerde ve dışarıda örgütsel düzeyde yönetilme prensibi şeklinde tanımlamak mümkündür (Pfeffer, 1976: 37). Bu yaklaşım, dış çevre faktörlerinin dikkatle ele alınması, örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın geliştirilerek uygulanabilir çözümler oluşturulması uygulanabilir hale getirmektedir (Holm, 1995: 399).

Yeni kurumsalcılar örgütlerin aynı zamanda sosyal birer varlık oldukları gerçeğine de vurgu yapmaktadırlar. Bireyler deneyimleri, algıları, hafızaları, çıkarları ve becerileri bakımından birbirinden farklılık göstermektedirler. Etkileşimin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde çalışanlar alışkanlıklarını ve sahip oldukları değer ve inançları temel alarak sorunları çözme eğilimi göstermektedirler. Bu noktada örgütsel uyum ve devamlılık kalıpları önemi ortaya çıkmaktadır (Holm, 1995: 399).

Yeni kurumsallaşma yaklaşımında ele alınan diğer bir konu ise: örgüt kültürüdür. Çalışanların değer yargıları, tutumları, inanç ve değerleri oldukça önemlidir. Zira örgüt kültürü çalışanların kültürü ile etkileşim içindedir ve örgüt içinde kullanılan lisan örgüt içinde kullanılan iş yapma biçimine teknoloji, araç ve gereçler kadar etki etmektedir (Powell vd., 1992: 64).

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı dış çevrenin örgütün yapı ve davranışına yaptığı baskı sebebiyle değişime uğramasını ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında politik güçler, pazar baskısı, kaynak bağımlılığı ve belirsizlik söz konusu baskının ana kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu baskıya cevap verebilen örgütler faaliyetlerine ve varlıklarına devam ederken, diğerleri yok olmaktadır (Dacin, 1997: 47).

Yukarıda da açıklandığı üzere yeni kurumsallaşma yaklaşımı dış çevre kadar iç çevrenin önemine de atıf yapmaktadır. Örgüt ve çalışanların amaç uyumu içinde olması, ortak değerlerin yaratılması yeni kurumsallaşma yaklaşımı açısından hayati önem taşıyan konulardır. Bu açıdan bakıldığında eski kurumsallık yaklaşımı daha mikro bir bakış açısı çizerken, yeni kurumsallık yaklaşımı daha makro bir perspektif çizmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 73).

Bu açıklamalar ışığında eski ve yeni kurumsallık yaklaşımlarının özelliklerini karşılıklı olarak belirtmek ve özetlemek yerinde olacaktır.

Tablo 2.8.Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Eski Kurumsallaşma Yaklaşımı	Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri olarak kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır ve çevreye uyum sağlanır.
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel amaçlar ön plandadır.	Çalışan-örgüt amaç uyumu önemlidir.
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	O anki zaman dilimi	Gelecek
Yapısal Unsurlar	Kurallar, prosedür ve alışkanlıklar	İlişki ve kişiler
Organizasyon Yapısı	Biçimsel yapı	Biçimsel olmayan yapı
Problem Çözüm Yöntemi	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	DeneySEL

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 74

Görüldüğü gibi yeni kurumsallık yaklaşımı örgütün iç ve dış çevre uyumunu göz önüne alan bir yaklaşım olarak örgütlerin varlığını sürekli kılma çabasını da desteklemektedir.

Kurumsallaşma kavramını açıklarken değinilmesi gereken diğer bir husus da izomorfizm diğer bir deyişle eşbiçimsellik kavramıdır. Örgütlerin aynı çevre koşullarında, aynı baskı ve fırsatlar arasında var olmaya çalıştığı yukarıda da ifade edilmiştir. Böyle bir durumda aynı çevrede, aynı beklentiler karşısında faaliyetlerine devam etmeye çalışan örgütlerin belirli bir süre sonunda birbirine benzemeye başlaması kaçınılmaz olacaktır (Deephouse, 1996: 1025). Eşbiçimsellik olarak ifade edilen bu durum örgütlerin işleyiş olarak merkezde bulunan diğer bir deyişle başarılı

olan bir örgüte benzemesidir. Söz konusu kavramı ayrıntılı bir biçimde ele almak konuya açıklık getirmek açısından yerinde olacaktır.

2.10. Kurumsallaşma ve İzomorfizm (Eşbiçimsellik)

1960'li yıllardan bu yana örgütün dış çevresi ile olan etkileşimi ve söz konusu etkileşimin sonuçları üzerine sayısız çalışma ve araştırma yapılmış ve sonuç olarak örgütün bütünsellik içinde yapılanmasında dış çevrenin önemli bir etkisi olduğu kabul edilmiştir (Mizruchi vd., 1999: 656).

1970'li yıllara gelindiğinde ise; örgütü dış çevresi ile birlikte inceleyen araştırmacılar örgütler neden birbirine bu kadar çok benzemeye başlamışlardır sorusunun cevabını aramaya başlamışlardır (Mizruchi vd., 1999: 656).

Bir örgütün kurumsallaşmasından bahsedebilmek için faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal aktörleri tarafından kabul edilmiş olması diğer bir deyişle meşruluk kazanması gerekmektedir (Mizruchi vd., 1999: 656).

Örgütsel meşruluk sosyal aktörler tarafından örgüte verilen kabul ve statüyü ifade etmektedir. Söz konusu statünün meşru olabilmesi için sosyal aktörler tarafından verilmiş olması şarttır. Sosyal aktörler ise; kanun uygulayıcıları ve kamu olmak üzere iki temel alanda incelenebilmektedir. Kanun uygulayıcılar; örgütün faaliyet ve uygulamalarının yasal olduğunu ifade eden bir kabul verirken, kamu ise; örgütün faaliyetlerine onay ve destek vererek faaliyetin devamını talep etmektedir (Deephouse, 1996: 1025).

Yaşamlarına devam etmeyi hedefleyen örgütler yukarıda belirtilen kabul ve statüyü alma koşullarını yakalayabilmek için çalışmalara başlayacak ve bu durum homojen bir görüntüyü diğer bir deyişle eşbiçimliliği beraberinde getirecektir (Mizruchi vd., 1999: 657). Söz konusu eşbiçimlilik örgütün tercih ettiği davranış biçimlerine göre çeşitlilik kazanmakta ve aşağıda detayları açıklanan üç temel sınıflandırma ile incelenmektedir: Zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimsellik.

Örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin baskı ve kültürel beklentileri sebebiyle faaliyet ve davranışlarında değişiklik gösteriyorsa; bu durum **zorlayıcı eşbiçimliliğe** örnek teşkil etmektedir (Deephouse, 1996: 1025). Diğer bir deyişle eğer örgüt söz konusu sosyal çevreyle kaynak bağımlılığı içindeyse, sosyal çevre bir güç simgesi haline gelecek ve varlığını devam ettirmek isteyen örgüt bu kaynak bağımlılığının gerektirdiği nitelik değişimlerini sağlayacaktır (Mizruchi vd., 1999: 657).

Taklitçi eşbiçimsellik ise; belirsizliğin yüksek olduğu çevre koşullarında gündeme gelmektedir (Mizruchi vd., 1999: 657). Örgütsel kararlar ile ilgili bir belirsizlik varsa ve söz konusu belirsizliğe dayanan riskler gündemde ise; böyle bir durumda örgüt, piyasanın lider örgütlerinin gösterdiği davranış biçimlerini göstermeye eğilimli olacak diğer bir deyişle onları taklit edecektir (Deephouse, 1996: 1025).

Normatif eşbiçimsellik ise profesyonelleşmiş yapıların gösterdiği bir eşbiçimlilik örneğidir. Örgütsel faaliyet ve davranışlarında sorunlar olduğunu fark eden örgütler profesyonel yardım alma eğilimi göstermektedirler. Diğer bir deyişle akademisyenlerin, danışmanların eğitim ve desteğini alarak yeni davranış kalıpları geliştirmeye çalışırlar (Mizruchi vd., 1999: 657).

2.11. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

Kurumsallaşma ile ilgili olarak yukarıda verilen bilgiler ışığında söz konusu sürecin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan öğeleri de aşağıdaki gibi açıklamak yerinde olacaktır.

2.11.1. Yalnızlık

Bir örgüt birden fazla alt birimden ve kültürden meydana geldiği için süreçlerde karışıklık yaşanması muhtemel riskler arasındadır. Ancak bir örgütün sistematik ilerleyişini ve gerekli noktalarda müdahale etmenin en kolay yolu sistemi

basitleştirmektir. Çünkü sistemi basit bir hale getirmek söz konusu farklılıkları bütünleştirmeyi kolaylaştıracak ve böyle bir durumda örgütün çevresel değişimlere tepkisi hızlanacak, diğer bir deyişle esnekliği artacaktır (Rowan, 1982: 260). Diğer bir deyişle, bir örgüte ait çeşitli birimlerin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri sebebiyle de yapı ve işleyiş bakımından birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Değişik alt çevre koşullarının varlığı örgüt birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı yöntem ve süreçlere ve dolayısı ile farklı yöntemlere sahip olmalarını beraberinde getirebilir. Bu noktada yalın örgüt yapısına sahip olunması; faaliyetlerin yerine getirilmesinde en kısa iş süreçlerinin kullanılması, departman ve örgüt politikalarının açık ve anlaşılabilir olması ve belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü böyle bir durumda örgüt etkinliği artmaktadır.

Örgüt etkinliğinin artması, yapılan iş ve faaliyetlerin süresini kısaltırken kurum içinde ortak bir algı yaratılmasına da yardımcı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sade bir örgüt yapısının oluşturulması örgütsel etkinliği arttırmanın yanı sıra çevresel farklılaşma duyarlılığını da kazanmaktadırlar.

2.11.2. Farklılaşma

Örgütler artık değişken ve belirsiz koşullar altında varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Bu sebeple söz konusu belirsizlikle baş edebilmek için dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Belirsizliğin yüksek olması dış çevreden geri bildirim almayı da zorlaştıracığı için birimler arası farklılaşma gerekli ve önemli bir konu haline gelmiştir (Karpuzoğlu, 2001: 77). Birimler arası farklılaşma dış çevre ile iletişimi ve faaliyetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırıcı bir etki yapmasının yanı sıra söz konusu birimler arasında bütünleşme de sağlanmalıdır. Çünkü bir örgütün iç yapı unsurları dış çevre koşullarının durumuna göre değişmekte ve şekil almaktadır (Sağlam, 1979: 113).

Diğer bir deyişle farklılaşmanın ve bütünleşmenin yüksek olduğu örgütlerde kurumsallaşma düzeyi de yüksektir (Rowan, 1982: 261).

Dinamik, sürekli değişen ve belirsizlik ortamında yer alan bir örgütün farklılaşma düzeyinin yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir

2.11.3. Esneklik

Çevrede meydana gelebilecek değişimleri önceden fark edebilen ve buna göre değişen şartlara adapte olan örgütler esnek örgütler olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında karşısına çıkan tehdit ve fırsatlara duyarlı, söz konusu durumlara göre adaptasyon sağlayabilen örgütlerin uyum problemi de çözümlenmiş olacaktır (Rowan, 1982: 260). Sonuç olarak çevresi ile uyumunda esnek olan örgütlerin kurumsallaşma düzeyi de yükselir.

2.11.4. Özerklik

Bir örgütün kendine özgü kural ve prosedürleri ile kurumsal bir kimlik kazanması söz konusu örgütün özerkliğini ifade etmektedir. Örgütün yönetim biçimi, iş yapma usulleri, çevresi tarafından nasıl algılandığı örgütün özerkliği ile ilgili bilgi vermektedir (Rowan, 1982: 260). Diğer bir deyişle kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerin özerklik düzeyi de yüksektir.

2.12. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Örgütler değişen çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple varlıklarını sürekli kılmak için örgüt yapılarını, hedeflerini, iş yapma biçimlerini ve hatta kullandıkları teknolojiyi değişime uyum sağlayacak şekilde yenilemek zorundadırlar. Yapılan bu yeniliklerin çalışanlar tarafından benimsenip, örgütsel değerler sistemi haline getirilmesinde aşağıda belirtilen süreçler önem taşımaktadır.

2.12.1. Kanunen Tanınma

İşletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından önem taşıyan din, töre, inanç, değerler, gelenek ve görenekler gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Hukuki yapının zorlayıcılığı örgütlerin yapısına etki etmektedir. Zira Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra ve İflas Hukuku vb. kanunlar örgütlerin iş yapma biçimlerini sınırlandırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütler kurumsallaşmak için öncelikle yasal değişiklikleri ve toplumsal gerekleri göz önünde bulundurmaları zorundadır. Diğer bir deyişle kurumsallaşma yasal koşullara uyma ve bunları benimsemekle başlamaktadır (Ülgen, 1990: 172).

2.12.2. Varlığın Sürekliliği

Örgütler faaliyet gösterecekleri sektörün yapısına, kullandıkları teknolojiye, üretim ve dağıtım kanallarının genişliğine göre örgüt içindeki yapıyı belirlemektedir. Diğer bir deyişle, örgüt içinde rol ve görevlerin dağılımı, faaliyet ve davranışları düzenleyen iletişim ağı örgütün kuruluş amaçlarına göre şekillenmektedir (Ülgen, 1990: 129). Ancak değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında örgütlerin var olabilme koşulu, iç ve dış çevrenin istek ve beklentilere cevap verebilme yeteneğine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliği göstermesine bağlıdır (Efil, 2006: 407).

Sonuç olarak varlığını sürekli kılmak isteyen örgütler statik bir yapıdan ziyade çevre koşullarına duyarlı olan dinamik bir yapı sergilemek zorundadır.

2.12.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütler misyonlarını gerçekleştirmek ve varlıklarını sürekli kılmak için çalışırlar ancak bu çabayı çalışanları ile birlikte gerçekleştirirler. Diğer bir deyişle, örgütsel amaçların başarılmasında örgüt çalışanlarından faydalanmaktadırlar. Bunun

yanı sıra çalışanların bir örgüte katılma nedenleri bireysel istek ve beklentilerini gerçekleştirme arzusudur. Çünkü bireyler birer sosyal varlıktır ve başkaları ile etkileşime geçmelerinin temel nedeni bireysel ihtiyaç ve çıkarlarıdır (Efil, 1987: 192). Bu noktada, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde birey ve örgüt arasındaki amaç uyumunun önem taşıdığı görülmektedir. Aksi takdirde bir tarafın istek ve beklentiler gerçekleşirken diğer tarafın istek ve beklentileri gerçekleşmeyecektir. Belirli bir zamanın sonunda bu durum örgüt içinde ayrılıklara ve bölünmelere neden olacaktır.

2.12.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir örgütte sadece biçimsel yapının oluşturulması bir kurum var olması için yeterli olmamaktadır. Birey ve gruplar arasındaki uyum, değer ortaklığı ve özdeşleşme hissi bir örgütün kurum olması için gerekli nitelikler arasındadır. Diğer bir deyişle bir örgütün kurum olarak tanımlanabilmesi bürünmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA ROLÜ

3. 1. Örgüt Kültürü ve Aile Şirketleri Arasındaki İlişki

Son otuz yıldan bu yana araştırmacılar, aile şirketleri üzerine sayısız çalışma yapmışlardır ve söz konusu çalışmaların sonunda aile şirketlerinin başarı sırrının çok köklü ve geçmişe dayanan bir sebebe bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Aile şirketi olan ve aile şirketi olmayan şirketler üzerinde yapılan bu çalışmalar, aile şirketlerinin diğer şirketlere oranla daha güçlü ve daha başarılı olduğunu göstermiştir (Denison vd., 2004: 61). Hofstede'nin (1980: 123) örgüt kültürü olarak tanımladığı bu başarı sırrı, aile şirketlerinde çok daha güçlü bir biçimde oluşmakta ve çalışanlar tarafından büyük bir istekle içselleştirilmektedir (Denison vd., 2004: 63).

Aile şirket kültürü, örgütsel sorunlara kabul edilebilir çözümler sunan birbiri ile tutarlı inanç ve değerlerin toplamıdır. Bu sebeple şirketin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Aile şirketlerinin kültürleri diğer şirketler tarafından taklit edilmesinin zorluğu sebebiyle de ayırt edici bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü aile şirketlerinin kültürel kaynaklarını ifade edebilmekle birlikte tam olarak hangi kaynaktan ne kadar beslendiğini söylemek mümkün değildir. Diğer bir deyişle söz konusu dinamiklerin baskınlık derecesi her şirkette birbirinden farklıdır (Zahra vd., 2004: 365).

Aile şirketlerinin kültürleri zaman baskısı altındadır. Başka bir ifade ile çok kısa bir zamanda değiştirilmesi ya da geliştirilmesi mümkün değildir. Çünkü ailenin yüzyıllardan bu yana gelen inanç ve değerlerinin taklidi mümkün olmadığı gibi kısa bir zaman aralığında değişim esnekliği de bulunmamaktadır (Zahra vd., 2004: 365).

Örgütün geçmişinden gelen ve geleceğe taşınan bir değerler sistemi olan örgüt kültürü aile şirketlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sadece çalışanların

desteğiyle oluşmayan tam aksine bir ailenin yüzyıllar boyunca edindiği düşünce ve inanış biçiminden var olan aile şirketi kültürleri örgütü biçimlendirmesi bakımından oldukça önemlidir çünkü şirket kurucusu şirketin faaliyete geçtiği ilk günden itibaren aileden edindiği felsefe ve ideolojiyi bir iş yapma stratejisi biçiminde çalışanlara da aktarmaya çalışmaktadır (Kimberly vd., 1995: 12-17).

Ailenin kültürü hem şirketi hem de şirketin etkileşimde bulunduğu çevreye etki ederek, şirketin yapılanmasına ve söz konusu yapının sürekli hale gelmesine katkıda bulunur ancak aile kültürünün şirket kültürünü biçimlendirmesi planlanmış bir davranış değil, doğal bir etkileşimin sonucudur. Bu açıdan bakıldığında aile kültürü ile aile şirket kültürü arasındaki benzerlik bulunması kaçınılmazdır. Bu sebeple aile kültürünün şirket kültürüne etkisini incelerken belirli faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Örneğın ailenin büyüklüğü, şirkete katılan aile üyesinin sayısı, şirketin kültürel boyutlarına etki eden başlıca faktörlerdir. Aile geniş ve üyelerin şirkete katılımı yüksek ise, şirket kültürü de o derece ailenin kültürüne benzeyecektir (Kay vd., 2004: 385).

Aile şirketlerinin kültürleri yazılı hedeflerden, biçimsel kontrol mekanizmalarından çok sosyal kontrol ve güven tabanlı ilişkilere dayandığı için örgütsel davranışların kontrol ve koordinasyonunda da önemli bir faktör halini almaktadır (Zahra vd., 2004: 365).

Örgüt kültürü aile şirketlerinin rekabet avantajı elde etmelerinde de stratejik bir kaynaktır. Örgüt kültürü şirketin karakterini belirleyen ve dış çevre adaptasyonunu sağlayan değerler sistemidir. Söz konusu kültürün aile şirketlerindeki gelişiminde ise kurucunun değerleri, örgütün geçmiş başarıları, şirketin faaliyette bulunduğu sektörün rekabet koşulları ve ulusal kültürün izleri bulunmaktadır (Zahra vd., 2004: 364).

Bu açıklamalar ışığında aile şirketlerinde örgüt kültürünün farklı bir yeri olduğunu söylemekle birlikte kaynaklarının da belirtilmesinde fayda görülmektedir.

3.2. Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürünün Kaynakları

Örgütler, bireyler gibi tek ve özgün varlıklardır. Geçmiş yaşantıları, kendilerini yönetim biçimleri, davranışları, iç ve dış çevreye karşı verdikleri tepkiler gelecekteki durumları ile ilgili olarak da bir geri bildirim sağlamaktadır. Örgütleri bir birey kadar özgün kılan diğer önemli özellikleri ise örgütün yaşam seyrine direk etki eden, öğrenme yolu ile aktarılan kültürleridir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, örgüte özgü bir kimlik ve kişilik kazandıran bir sistemdir (Kimberly vd., 1995: 10).

Aile şirketlerinin kültürü ise, sosyal bilimcilerin üzerinde durduğu araştırma alanlarının başında gelmektedir. Bu durumun başlıca sebebi şirketten çok aile bireylerini korumak üzere tasarlanmış bir yapının başarı ya da başarısızlıklarının temel nedenlerini görmek ve konuyla ilgili olarak yeni çözüm önerileri geliştirmektir (Daily vd., 1991: 4).

Carsrud (1994: 40) aile şirketlerini yöneten ve kural koyanlar arasında duygu ve kan bağı olan şirket şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkıldığında aslında böyle bir ifadenin sahiplik biçimlerine göre sınıflandırılmış tüm şirket modelleri arasında çok istisnai bir durum sergilediği görülmektedir. Diğer bir deyişle aile şirketlerinden başka hiçbir şirket tanımı psikolojik ve sosyolojik bir tahlil içermemektedir (Morris vd., 1996: 68).

Örgüt kültürü ise söz konusu örgütün geçmişinden, kurucusunun kişilik ve eğitim özelliklerinden ve üyelerinden ileri gelen, örgüte kendine has nitelikler kazandıran zaman içinde oluşan ve gelişen değerler sistemidir (Hofstede vd., 1990: 287).

Aile şirketlerinin 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 olarak ifade edilmektedir (Morris vd., 1996: 69).

3.2.1. Kurucu

Şirketi kuran ve yöneticiliğini üstlenen kişiye sahip kurucu adı verilmektedir. Aile şirketinin kurucusu aile bireylerinden biri olmakla birlikte şirket sermayesinin sahibi, kuralların ilk koyucusu ve uygulayıcısı olması sebebiyle diğer aile üyelerinden ayrılmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi kurucu, şirketteki norm ve kuralları oluşturan ilk kişi olduğu için örgüt kültürünün oluşumu üzerinde kişilik özellikleri, eğitimi, yetenek ve deneyimleri kısacası almış olduğu tüm kültürel değerler büyük ölçüde etkilidir. Çalışanlar arasındaki iletişim biçimini, çatışma çözüm yöntemlerini, planlama ve kontrol faaliyetlerinin yönetimini, başarı planlamasını ve aile üyelerinin şirket içindeki rollerini belirleyen kurucu sahibin sergileyeceği bakış açısı örgüt kültürünün niteliğini belirleyecek; çalışanlar kurucu tarafından oluşturulan bu yapıyı uygulamaya koyacaklardır (Morris vd., 1996: 71).

Genel olarak kurucu şirketin başında olduğu müddetçe şirketin kültürü statik bir nitelik göstermektedir çünkü neredeyse tüm kararlar kurucu sahip tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Böyle bir yapıda kurucunun şirketin yönetiminden ayrılması, diğer bir deyişle herhangi bir sebepten dolayı yönetimle ilişkisini kesmesi durumunda sonuç kaos, belirsizlik ve çatışma olacaktır (Morris vd., 1996: 71).

Yukarıdaki durumu göz önüne alan Aronoff, kurucunun aileden aldığı ve zaman içinde geliştirdiği kültürün şirket için hayati önem taşıdığını ifade etmektedir. Çünkü söz konusu kültür şirketin kuşaktan kuşağa aktaracağı örgüt değerlerinin temelini oluşturmakta ve şirketin sürekliliğinin sağlanması söz konusu değerlerin özgünlüğüne ve rekabet edebilme yeteneğine bağlıdır (Aronoff, 2004: 57).

Kurucuların kültürleri ve söz konusu kültürün yönetime etkileri incelenmiş ve dört ayrı kurucu sınıflaması yapılmıştır (Dyer vd., 1994: 74):

Hükümdarlar; Çok mecburi bir sebep olmaksızın (hastalık vb.) şirketin yönetimini asla devretmezler, gücü ve yetkiyi tek elde toplarlar. Yönetimden ayrılmaları ancak ölümleri ile ortaya çıkar.

Generaller; Yönetimden ayrılmaya zorlandıklarında şirketten ayrılan generaller, şirketi “yetersiz başarılar” ile oyalayan yöneticilerden kurtarmak için etkili dönüş planları yaparak zamanlarını geçirirler.

Elçiler; Yönetimden zamanı geldiğinde kendi istekleri ile ayrılan elçiler, daha sonraki süreçte şirketin baş danışmanı olarak görev yaparlar.

Patronlar; Bir dönemin kanunu olan bu kişiler, kendilerinden sonraki dönemde de yeni teşebbüs alanlarını araştırarak şirkete yön verirler.

Bu sebeple şirketin olgunluğa erişmesinde, ortak kural ve normların oluşmasında kurucunun kültürü önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Morris vd., 1996: 71).

3.2.2. Aile Üyeleri

Yönetim bilimleri araştırmacıları aile üyelerinin şirkette bizzat görev almasını ve çalışmasını etik olmayan bir karar olarak değerlendirmektedirler. Ancak bugüne kadar yapılmış olan pek çok araştırma aile üyelerinin bir arada çalışmasını güven ve sadakat duygusunu pekiştirmesi sebebiyle şirket performansına olumlu katkı yaptığını göstermektedir (Dyer vd., 1994: 73).

Ailenin yaşam biçimi ve aile üyeleri arasındaki ilişki şirketin yaşam biçimine ve şirket üyeleri arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Diğer bir deyişle şirkette bulunan her bir aile üyesi aradaki kan bağıını da şirkete beraberinde getirmektedir (Morris vd., 1996: 71).

Burada önemli olan nokta aile üyelerinin şirket içinde birer profesyonel çalışan gibi hareket edebilmeleridir. 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. Böyle bir yönetim biçiminde ise çalışanlar ortak değer ve inançlar oluşturamayacak ve güvensizlik hissedeceklerdir. Bu sebeple güçlü örgüt kültürü yaratmak isteyen aile şirketlerinde kurucu sahip ve aile üyelerinin 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.

3.2.3. Aileden Olmayan Çalışanlar

Aile üyesi olmayan ancak şirketin çeşitli birimlerinde görev alan çalışanları ifade etmektedir. Bu kişiler eğitim, yetenek, bilgi ve becerilerine göre objektif kriterlerle iş hayatına atılmış çalışanlardır. Birbirleri ve aile üyeleri ile etkileşimleri neticesinde örgüt kültürünün oluşum ve gelişimine etki etmektedirler. Aile üyeleri ile aralarındaki iletişim güçlü ve güvene dayalı bir biçimde gelişirse söz konusu çalışanlar şirkete ve aileye sadakat ve bağlılık hissedecekler; paylaşılan değer ve gelenekler artacak ve buna bağlı olarak çatışma ve kaos azalacaktır (Morris vd., 1996: 71). Diğer bir deyişle aileden olmayan çalışanların örgüt kültürüne katkısı etkileşim yoluyla gerçekleşecektir.

Aile üyesi olmayan eğitimli çalışanlar genel olarak bir aile şirketinde çalışma eğilimi göstermezler. Bunun temel sebebi ailenin oluşturduğu kültür yapısının yeniliğe ve katılıma izin vermemesidir. Böyle bir durumda söz konusu çalışanlar kariyer basamaklarını çıkarken yavaşlayacağı için aile şirketinde çalışmayı ikinci plana atmaktadırlar. Bu direnci kırmanın yolu ise, ailenin oluşturacağı uzun dönemli vizyon, kararlara katılım ve uzman işgücüne önem vermesinden geçmektedir (Covin, 1994: 29).

Bu açıklamalar ışığında aile şirketinde oluşturulacak örgüt kültürünün ailenin ve şirket çalışanlarının ortak izlerini taşıdığını söylemek yerinde olacaktır ancak burada önemli olan nokta söz konusu kültürün şirketin süreklilik, değişim ve adaptasyon sürecine hizmet edebilme yeteneğidir. Çünkü yapılan çalışmalara göre

aile şirketlerinin %70'i kurucunun şirketle ilişkisini kesmesinden sonra satılmakta veya faaliyetine son vermekte, %30'u ikinci kuşağa devredilebilmekte ve söz konusu oranın sadece yarısı diğer bir ifade ile %15'i üçüncü kuşağın varlığı ile faaliyetine devam edebilmektedir (Hatun vd., 2004: 239).

3.3. Örgüt Kültürüne Göre Aile Şirketi Yönetim Biçimleri

Aile şirketleri yönetsel bir çalışma alanı olduğu kadar sosyo-psikolojik bir çalışma alanıdır. Dolayısıyla yönetsel başarıları diğer şirketlerin karşı karşıya gelmediği bir takım bileşenleri içermektedir (Kuratko vd., 1993: 132). Her ne kadar örgütler, rasyonellik merkezli kurumlar olsa da; aileler de duygu merkezli kurumlardır. Bu sebeple aile şirketleri çocuklar, kuzenler ve torunlara ilişkin sorunlarla da uğraşmakta ve bu durum "bir aile olmanın sonucu" olarak aile şirketine de yansımaktadır. Söz konusu durum ile birlikte şirketin mi yoksa ailenin mi öncelikli olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun yanıtı da aile şirketinin yönetim kültürüne etki etmektedir (Egan, 1991: 1).

Aşağıda aile şirketleri ve benimsedikleri kültüre göre yönetim biçimleri üzerinde durulmaktadır ancak şunu söylemek de yarar vardır ki; ailelerin şirket içinde aile üyelerine ve çalışanlara verdikleri roller ait oldukları sosyal sınıf, etnik yapı ve ülkelerin ekonomik koşulları ile yakından ilişkilidir. Örneğin, beyaz ırktan gelen, sağlıklı ve orta düzey gelire sahip bir Amerikalı aile ile siyah, yoksul ve çalışan sınıfa mensup bir Amerikalı ailenin kültürü ve iş yapış biçimi birbirinden çok farklıdır. Dolayısıyla burada vurgulanmak istenen şirket kültürünü oluşturan genel kabul görmüş, ortak birtakım inanç ve varsayımların yönetim biçimine yansımalarıdır (Goffee, 1996: 40).

3.3.1. Monarşik Yönetim – Ataerkil Kültür

Monarşik yönetim isminden de anlaşılacağı gibi babadan oğla geçen yönetim biçimini ifade etmektedir. Söz konusu yönetim biçiminde oluşturulan kültür çevredeki baskılara esneklik gösterecek biçimde tasarlanmamıştır (Hatun, vd., 2004:

239). Bunun nedeni monarşik yönetimde merkezileşme ne kadar yüksek olursa, ailenin güç ve başarısının o derece artacağı görüşünün benimsenmiş olmasıdır (Bartholomeuzs vd., 2006: 46).

Monarşik yönetimde örgüt yapısı gelişmemektedir çünkü aile üyeleri değişim ve gelişime açık değildir. Geleneksel yöntemlerin daha başarılı olduğu inancı hakimdir. Söz konusu yönetim biçiminde bakış açısı kısa vadeli ve pazar odaklıdır. Diğer bir deyişle burada önemli olan pazar fırsatlarını yakalamaktır (Goffee, 1996: 39).

Kurucu aile şirketi faaliyetlerine başladıktan hemen sonra değer ve inançlar sistemi oluşturmak için işe koyulmaktadır çünkü burada temel konu şirketin ayakta kalmasını sağlamaktır ancak kurucu, sadece rekabet ve stratejilere yönelik değer ve inançlarla ilgilendiği için güç paylaşımı, delegasyon, organizasyon, çalışan ve aile üyelerinin eğitimi çok sonra düşünülmesi gereken konulardır (Egan, 1991: 1).

Örgütün kültürü ataerkil kültür özelliklerini göstermektedir. Diğer bir deyişle, örgütteki ilişkiler hiyerarşik olarak yapılanmış olup, her türlü karar yalnızca aile bireyleri tarafından verilmektedir. Aile üyelerinin açık bir biçimde tercih edilmesi ve aile dışından çalışanlara güvensizlik ataerkil kültürün göstergeleridir. Bu tip aile şirketleri, çalışanların inisiyatif kullanamadığı, ailenin işi çok yakından takip ettiği şirketlerdir. Örgüt varsayımları da aile üyelerinin istek ve beklentileri doğrultusunda şekillenmekte ve genel olarak yeniliğe, değişime, farklı bakış açılara ve heterojen bir yapıya müsaade etmemektedir. Pozisyonların diğer bir deyişle yetki ve sorumlulukların sahibi önceden bellidir; yetenek, eğitim ve çabadan ziyade aile bağlarına göre şekillenmektedir (Hatun vd., 2004: 240).

Yöneticilerin önemli bir bölümü geçmişe odaklanmıştır ve şirketi kurucunun miras olarak algılamaktadır. Bu sebeple geleneklerin hüküm sürmesine özellikle önem verirler. Bazı ataerkil aile şirketleri ise yukarıda açıklandığı gibi bugüne odaklanmış olabilmektedir. Diğer bir deyişle bu şirketlerde, kısa dönemde kâra geçmek geleneklerden daha önemlidir. Bu şirketlerin yöneticileri ise yeni durum ve

şartlara göre örgüt yapısını hızla değiştirmekte ve belirli bir örgüt yapısının oluşumunu engellemektedir.

3.3.2. Katılımcı Yönetim – Katılımcı Kültür

Aile şirketlerini başarıya götürecek en önemli faktör otorite ve yetki devrinin gerçekleştirilmesidir (Hatun vd., 2004: 239).

Şirket ayakta kalmayı başarıp kurucu emekliye ayrıldıktan sonra ikinci kuşak şirket yönetimini devralır. İkinci kuşağın yönetiminde şirket büyümeye ve gelişmeye başladığı için aile üyesi olmayan çalışanlar istihdam edilmeye başlanır. Aile üyesi olmayan çalışanlar karar alma sürecine katılmaya ve yetki kullanmaya başlarlar. Söz konusu yönetim biçimi örgütün kuruluş aşamasında pek görülmemekle birlikte, şirkete aileden olmayanların katılımıyla ortaya çıkan bir süreçtir (Egan, 1991: 1).

Katılımcı kültür, ekibe dayalı ilişkileri temel alan, ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. İlişkiler güvene dayanmakta ve çalışanlar çok yakından kontrol edilmemektedir. Aile ya da kurucunun karar vermesi yerine çalışanlar karar verirler. Her çalışan şirketin sorunlarını çözmeye bir kaynak olarak görülür. Katılımcı kültürde bugün ve gelecek üzerine odaklanılmaktadır. Ayrıca bu kültürde nepotizm (akraba kayırma) gibi uygulamalar yer almaz. Çalışanların değerlendirilmesi grubun birlikte çalışma performansına göre yapılır. Bununla birlikte kişilerin gelişim ve eğitimine çok önem verilir (Whiteside, 1993: 13).

Ancak şunu belirtmekte de yarar vardır ki; şirketin değerlerini, inanç ve varsayımlarını oluşturma rolünü üstlenen kurucu, bu konuda göstereceği hassasiyet ile söz konusu yönetim biçimine de zemin hazırlayacaktır (Hatun vd., 2004: 237).

3.3.3. Profesyonel Yönetim – Profesyonel Kültür

Profesyonel yönetimde aile üyeleri fiilen işin başında yer almazlar. Şirket ile ilgili stratejik kararlar ve yatırım planları gibi şirketin tamamını ilgilendiren kararlarda yer alırken, yönetsel faaliyetleri söz konusu işi meslek edinmiş uzman çalışanlara bırakırlar (Karpuzoğlu, 2000: 31).

Profesyonel yönetim şirketin uzun vadede varlığını devam ettirmesine, gelişimine, performansına diğer bir deyişle kurumsallaşmasına hizmet eden bir yönetim biçimidir. Kurumsallaşma ve profesyonel yönetimin koşut geliştiğini ifade etmek de mümkündür (Hatun vd., 2004: 255).

Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş iki şekilde meydana gelmektedir. Birinci durumda hızla büyüyen söz konusu potansiyelini engellemek istemeyen yöneticiler eksiklik duydukları noktada işinde uzman profesyoneller istihdam etmeye başlamakta ve böylece bir “profesyoneller takımı” kurmaktadır. İkinci durumda ise; şirkete yerleşmiş norm ve değerleri değiştirmek isteyen diğer bir deyişle otoriteyi delege eden, kural ve tanımları yeniden belirlemek isteyen ve böylece başarıyı elde etmek isteyen aile şirketleri kültürlerinde ve bakış açılarında değişikliğe giderek, aile üyesi olmayan profesyonellere yönetsel pozisyonları açarak söz konusu yönetim biçimini uygulamaya koymaktadırlar (Hatun vd., 2004: 241).

Bir aile şirketinde profesyonel yönetim biçiminin sürdürülmesi, şirket kurucusunun ve aile üyelerinin diğer görüş ve önerilere açık olması, çalışanlara güven duyması, katılımı desteklemesi ve yeniliğe açık olması, çalışanlara güven duyması, katılımı desteklemesi durumu ile ilgilidir (Hatun vd., 2004: 241).

Profesyonel kültürüne sahip aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler, örgüt kültürüne de katkıda bulunurlar. Bu şirketler ataerkil, ve katılımcı kültürden farklı olarak bireysel motivasyona ve başarıya çok önem verirler. Rekabete dayalı bir sistem geçerlidir ve bu sistemin işleyişinde ödül ve kontrol sistemleri

uygulanmaktadır. Komisyonlar, komiteler, eylem gücü gibi birimler karar verme, bilgi toplama süreçlerinde çok sık kullanılmaktadır.

3.4. Aile Şirketi Yönetim Sendromları

Aile şirketlerinde yönetim, diğer şirketlerdeki yönetimden farklılıklar göstermektedir. Çünkü aile şirketi olsun ya da olmasın, herhangi iki şirket arasında dahi yönetsel farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumun temel nedeni şirketleri kuran ve yöneten kişiler arasındaki duygu, düşünce, yaşayış biçimi ve kültürel farklılıklardır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu, düşünce ve kültürlerinin bir yansımasını oluşturmaktadır (Akdoğan, 2000: 17).

Araştırmalar aile işletmeleri yönetiminin, profesyonel yönetime sahip işletmelere oranla daha tutucu, daha yavaş gelişen, vizyon ve misyonlarını kendi beklentileri doğrultusunda oluşturma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu durum aile işletmelerinin yönetsel başarısına ve dolayısıyla performansına olumsuz etki bulunmaktadır (Erdil vd., 2004: 66).

Tipik olarak aile işletmeleri, ailenin babası tarafından küçük bir sermaye ve büyük zorluklarla kurulmaktadır. Genelde şirketin kurucusu, ailenin babası eğitim almamıştır ancak uzun süre iş hayatında var olan biri olarak deneyimlidir. Söz konusu eğitim boşluğunu doldurmak isteyen baba, çocuklarına eğitim almaları konusunda tüm imkânlarını sunmaktadır. Eğitimlerini tamamlayıp şirkete dönen çocuklar ve baba arasındaki eğitim ve deneyim farkı her iki tarafın kişilik, iş yapma yöntemleri ve belirlenen hedefler konusunda ayrılığa düşmesine neden olmaktadır (Davis, 1986: 407).

Baba çalışmanın zor, yönetimin kolay olduğunu savunurken; çocuklar yönetimin fiziksel çalışmadan daha zor olduğunu ifade etmektedir. Yönetim fonksiyonuna yöneltilen bu iki ayrı bakış açısı baba ve çocuklar arasında otorite anlayışının da farklı olmasına neden olmaktadır. Söz konusu otorite paylaşımı aile şirketlerine özgü üç tip yönetsel sendroma neden olmaktadır (Davis, 1986: 407).

3.4.1. Güçlü Baba – Zayıf Çocuk

Bu yönetim tipinde öncü adam şirketi kurucusu, yöneticisi ve babasıdır. Elde ettikleri ile övünen baba; yolundan dönmeyen, muhakeme gücü yüksek, risk alan ve cesur biridir ve bu özellikleri ile gurur duymaktadır. Birey olarak dinamik bir yapı sergiler; şirkette çalışan tüm elemanları bilir ve onlarla ilgilenir (Davis, 1986: 407).

Aileyi ve şirketi tek elden yönetir, sözü kanundur. Sorumluluk sahibi bir yönetici, eş ve babadır bu sebeple çalışanları tarafından da sevilmektedir. Çalışanları onunla bu yola çok uzun zaman önce çıkmışlardır, sadıktırlar ve asla başka bir yönetici ile çalışmak istemezler. Çalışanları ile çok uyumlu olan güçlü baba aynı zamanda sınıf, statü ve güç sınırlarını da çizmeyi başarmıştır. Ancak bu şirket ve aile babası aynı sınırı oğlu ile çizmemektedir çünkü yukarıda bahsedilen güçler babadan oğluna geçmemiştir. Hatta tam aksine baba ne ise, çocuk o değildir diğer bir deyişle çocuk ne ise baba o değildir (Davis, 1986: 408).

Zayıf çocuk tek başına karar alamadığı gibi, daha önce alınmış bir kararı bile tek başına uygulayamamaktadır. Baba bir şirketi yönetmenin ve devamlı kılmanın prestiji ile ilgilenirken çocuk bir aile şirketini yönetmenin prestiji ile ilgilenmektedir. Baba para kazanmak isterken, çocuk para harcamak istemektedir (Davis, 1986: 409).

Baba ve çocuk arasındaki bu ikilem yetki ve sorumluluk konusunda da gündeme gelmektedir. Baba tüm önemli kararları alan ve uygulayan kişidir ve çalışanları da bunu bilmektedir. Ancak çocuk gerçek gücün ne olduğunu bilmediği gibi yetki ve sorumluluğun da ne olduğunu bilmemektedir. Bu sebeple geleceğe ait öngörü gerektiren, kritik tüm kararlarda baba etkin olmaktadır.

Bununla birlikte bazen de eğitimini tamamlayıp şirkete dönen genç ve deneyimsiz çocuğa baba yol açmayarak, yeteneklerinin zayıflamasına neden olmaktadır.

Baba edindiği deneyimlerden yola çıkarak her Şeyin en iyisini kendisinin bildiğini iddia etmektedir ve bu sebeple eğitimi ve genç ocuk öğrendiklerini deneme firsatı bulamamakta ve bunun neticesinde de kuşak atıŐması ve psikolojik savaş birlikte yaşanmaktadır.

Bu tip bir ilişki Meksikalı ailelerde ve aile Şirketlerinde sıklıkla görülmektedir. Antropologların araŐtırmalarına göre, koloni yaŐamdan gelen Meksikalı insanlarda baba etkin bir rol üstlenmekte ve güçlü baba, anneyi güçsüz kılmaktaydı. Bu babaerkil düzende büyüyen çocuklar kimi örnek alacakları konusunda bir arayıŐa girmek ve ortaya bir kimlik savaşı çıkmakta idi. Babanın korkuyu seve gücü, annenin sevgisi ama güçsüzlüğü bu durumu teşvik etmekte ve çocuklar iddialı babaların karşısında ezilmekte idi.

3.4.2. Tutucu Baba – İlerici ocuk

Bu yönetim tipinde baba-ocuk arasındaki savaş bir kuşak savaŐıdır. Zor ve mücadele dolu günlerden sonra baba başarılı bir Şirket yaratmıŐtır ancak bu mücadele günleri onu çok yorduğu için yeni fikirler ve bunlara eklenecek riskler sebebiyle o eski mücadele günlerine dönmek istememektedir. Bu isteksizlik eğitimini tamamlayıp dönen çocuğunun değişim isteği ile de çatıŐmaktadır. Bu iliŐkideki temel çeliŐki geleneksel baba-modern ocuk çeliŐkisinden başka bir Őey değildir. Söz konusu çeliŐki çocuğun aldığı eğitim ve bu eğitim sırasında kazandığı fikir ve görüŐlerden kaynaklanmaktadır (Davis, 1986: 411).

Bu savaŐın açığa çıktığı ve somutlaŐtıđı alanlar genellikle Şirketin değişim, gelişim ve teknolojik adaptasyonu ile ilgilidir. İlerici ocuk değişim ve gelişim için yeni fikirler üretilip bu konuda yetki ve sorumluluk talep ederken, baba bu giriŐimleri gelecekteki baŐarısızlık nedenleri olarak algılamaktadır (Davis, 1986: 412).

3.4.3. Meslek – Göbek Bağı

Aile şirketlerinde yönetsel yapı kurucu tarafından oluşturulur ve daha sonra diğer kuşaklara aktararak devam eder. Bu aktarım sırasında bazı değişiklikler desteklenirken, bazıları desteklenmemektedir (Davis, 1986: 413).

Aile şirketleri baba ve çocukların sahipliğinde ve yönetiminde olabileceği gibi kardeşlerin sahipliğinde ve yönetiminde de olabilmektedir. İki kardeşin ortaklığında doğan bir aile şirketinde aile bağlarının güçlülüğü ve şirket genç kuşağa aktarılan en önemli iki mirastır. Ancak söz konusu miras aktarımı sırasında kurucu kuşağın her bir üyesi kendi çocuğuna kendi pozisyonunu da birlikte devretmektedir. Şayet kardeşlerden biri teknik sorumluluğu üzerine alırken diğeri yönetsel sorumluluğu üzerine almış ise bu iki kardeş aynı sorumlulukları çocuklarına devretme eğiliminde olmaktadır (Davis, 1986: 413).

Kardeşler arasında iletişim daha gayri resmi olduğu için bu paylaşım sorun yaratmazken kuzenlerin açık iletişim kuramaması durumunda söz konusu pozisyon mirası çatışmalara ve başarısızlıklara neden olabilmektedir (Davis, 1986: 414).

3.5. Güçlü Örgüt Kültürüne Sahip Aile Şirketlerinin Nitelikleri

Denison (2004:65) 1990 yılından bu yana 3.000 işletmede 100.000'nin üzerinde çalışan ile yaptığı çalışma neticesinde dört örgüt kültürü boyutu belirlemiştir. Denison'un adaptasyon, misyon, uyum ve katılım olarak belirttiği bu boyutlara karşı duyarlı olan örgütlerin kültürü güçlü olarak nitelendirilirken, söz konusu boyutlara önem vermeyen ve geliştirmeyen örgütlerin kültürü ise zayıf olarak nitelendirilmiştir (Denison vd., 1995: 205).

Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili olarak literatürde sayısız çalışma ve araştırmaya rastlanmakla birlikte burada Daniel Denison tarafından ifade edilmiş dört örgüt kültürü boyutu ve söz konusu boyutların aile şirketlerindeki nitelikleri ile ilgili bilgi verilmiştir.

3.5.1. Adaptasyon

Adaptasyon şirket sahibi ailenin iç ve dış çevre ile olan etkileşimindeki baskın inancını ifade etmektedir. Örgütler açık sistemler olarak dış çevre ile önemli ve sürekli bir alışveriş içindedirler. Söz konusu dış çevre aktörleri tedarikçiler, tüketiciler, yasal otoriteler ve yerel düzenleyicilerden oluşmaktadır. Bu etkileşim ve alışveriş iki sonucu beraberinde getirmektedir. Bunlardan biri belirsizlik, ikincisi ise karşılıklı bağımlılıktır.

Örgütler kapalı sistemler olsa idiler, tamamıyla kontrol edilebilir ve tüm değişkenler tahmin edilebilir olurdu. Böylece sonuçları rasyonel kararlar almak ve yine bunların sonuçlarını tahmin etmek kolaylaşır. Ancak açık sistemler olması sebebiyle örgütler kendilerini etkileyen faktörlerin önemli bir kısmını kontrol edememekte ve söz konusu faktörler örgüt sınırlarını aşarak içeriye nüfus etmektedir.

İkinci olarak, örgütler birbirleri ile karşılıklı bağımlılık içindedirler. Aralarındaki kaynak ve bilgi alışverişi söz konusu karşılıklı bağımlılığı meydana getirmektedir. Örgüt kaynak elde etme bakımından az alternatife sahipse bu durum şirketin varlığı için tehlike yaratabilmektedir. Oysa ki dış çevrenin sinyallerini alabilen aile şirketleri, pazar eğilimleri konusunda çalışmalar yapmakta, fırsatları değerlendirmekte; müşteri, rakip ve tedarikçileri de örgütsel sorunların oluşumunda ve çözümünde önemli bir faktör olarak değerlendirmektedirler. Diğer bir deyişle aile şirketlerinin varlığını devam ettirebilmesi, öğrenmeyi geliştirmekle birlikte müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı bir yapı kazanarak değişim yaratmasıyla mümkün olmaktadır (Pfeffer, 1976: 376).

İç adaptasyon ise; şirketin bilgi ve tecrübesini arttırarak sınırlarını ve farklılığını belirgin hale getirmesini ifade etmektedir ancak iç ve dış adaptasyonu dengeli bir biçimde birlikte geliştiremeyen aile şirketlerinde yeniliğin, yaratıcılığın ve öğrenmenin durduğu görülmektedir. İnertia olarak ifade edilen bu durumu aile şirketlerinin yeteneklerinin gerilemesine neden olmaktadır. Söz konusu disfonksiyonel etkinin en temel sebebi; kurucunun şirketi ayakta tutabilmek için

karar verme sürecini tek elde tutması, yeniliği kısıtlaması ve dış çevreyi göz ardı ederek şirketi yönetmek istemesidir.

3.5.2. Misyon

Aile şirketlerinin büyük bir oranı kısa vadeli hedefler belirleyerek ilerlemekte ve büyük getiri potansiyeline sahip proje ve yatırımları desteklemektedir. Söz konusu şirket sahipleri geleceği riske atma kaygısı taşımakta, maddi varlıklarını kaybetme korkusu yaşamakta ve bu sebeple uzun vadeli amaçlardan uzak durmaktadır. Bu durum vizyon oluşumunu sağlayamadığı gibi stratejik yönelimi de engellemektedir (Zahra vd., 2004: 368).

Aile şirketleri genellikle içe dönük, eski gelenekleri yüklenmiş, esnek olmayan ve değişime direnç gösteren sistemler olarak ifade edilmektedir. Çünkü belirli bir başarı düzeyini yakalamış aile şirketleri yeni gelişmelere ve dönüşümlere kendini kapatmakta, edindiği başarıyı kaybetmekten korkarak başarısızlığa doğru ilerlemektedir (Hall vd., 2001: 193).

Aile şirketlerindeki baskın kültür ailenin değer, inanç ve hedeflerinden ileri gelen, geçmiş ile bağlı ancak şimdiki sosyal ilişkilerle şekillenen bir özellik göstermektedir. Bu sebeple aile kültürü ile şirket kültürü arasında önemli bağlar bulunmaktadır. Yönetici çalışma saatlerinde sadece yönetimle ilgilenmediği gibi, çalışma saatleri dışında da sadece aile üyesi olarak kalmakla yetinmemektedir. Dolayısıyla profesyonel ve özel roller iç içe geçmiş durumdadır. Söz konusu durum şirketin yönetim ve problem çözme felsefesine direkt olarak etki etmekte ve böylece şirket ve aile kültürü paralellik göstermektedir (Hall vd., 2001: 195).

Aile üyeleri şirketleri ile ilgili olarak iki tema üzerine odaklanan bir yönetim anlayışını benimsemiş eğilimindedirler. Bu iki tema kuşku ve söz konusu kuşkudan doğan kontrol ihtiyacıdır (Hall vd., 2001: 196). Kuşkunun temel sebebi ailenin geçimini sağladığı şirketin ve maddi varlıkların kaybedilme korkusu ile her türlü girişimin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanılmış olmasıdır. Bu

olumsuz yönleri ve ya riskleri bertaraf etmek isteyen aile üyeleri kontrolü tek merkezde toplayarak, merkezi bir yapı kurma eğilimi göstermektedirler. Söz konusu merkezi yapı da değişime direnci beraberinde getirmekte ve yeni ekonomiye uyum sağlayamayan bu aile şirketleri varlıklarını devam ettirememektedirler (Hall vd., 2001: 196). Kuşkudan doğan kontrol felsefesi ile hareket eden aile üyeleri yönetsel pozisyonlarda uzun süre kalmakta, aile üyesi olmayanlara daha az sorumluluk ve yetki verilmektedir.

Kültürel perspektiften bakıldığında da sürekliliğin değişim ile koşut olduğu görülmektedir. Örgütlerin çevre ile sürekli etkileşimi, örgütsel değişimi mecburi kılmaktadır. Diğer bir deyişle, açık sistemler olan örgütler çevrede meydana gelen en küçük değişikliklerden bile etkilenebilir. Böyle bir durumda var olmaya çalışan örgütler yeniliğe ve gelişime açık olmak durumundadır (Meyer vd., 1991: 63).

Çevresel faktörler kontrol edilemeyecek kadar çok ve karmaşıktır bu sebeple şirketlerin çevresel faktörleri kontrol etme eğiliminde olmak yerine çevreye uyum sağlama eğiliminde olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır: Örgüt kültürü söz konusu dış çevreyi algılamada, yorumlamada ve buna göre bir eylem planı geliştirmede tüm örgüt içinde homojen bir bakış açısı yarattığı için aile şirketlerinin sürekliliğinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Hall vd., 2001: 196).

3.5.3. Uyum

Çalışanlarının mutluluğunu ve motivasyonunu dikkate alan ve onları destekleyen örgütlerde yaratıcı fikirlerin, öneri ve eleştirilerin dikkate alındığı görülmektedir, söz konusu yapının getirdiği güven ortamı sayesinde çalışanlar örgütlerinin kendilerini desteklediğini fark etmekte ve örgüte duydukları bağlılık hissi artmaktadır. Bu durum örgüt içi ilişkilerde uyumun gelişmesini sağlayarak etik ve adil davranışlarını pekiştirecektir. Bir sosyal varlık olan çalışanlar önemsendiklerini ve takdir gördüklerini hissettikleri anda söz konusu yapının devamı

için çaba sarfeder ve böylece güçlü bir örgüt kültürünün oluşumuna zemin hazırlar (Özdevecioğlu, 2003: 117).

3.5.4. Katılım

Bir örgütte çalışanların örgütsel kararlar üzerindeki etkinliği ne derece yüksek ise, söz konusu örgütte yenilik yapma ve risk alma eğilimi o derece yüksek olacak ve bu durum örgütün rekabet edebilme gücüne ve sürekliliğine olumlu katkıda bulunacaktır.

Aile şirketlerinin yapısına bakıldığında genel olarak merkezi bir yapı görülmektedir. Söz konusu yapıda aile üyeleri koordinasyon ve kontrol yetkisini elinde tutmakta ve kısıtlı oranda değişimi öngörmektedir. Oysa ki göçerilmiş yetkiyi ve koordinasyonu destekleyen ve teşvik eden aile şirketlerinde esneklik artmakta ve böylece yaratıcılık artmaktadır (Zahra vd., 2004: 367).

Güçlü örgüt kültürüne sahip aile şirketlerinde aile üyesi olsun ya da olmasın tüm çalışanların kararlara katılımı yüksektir. Diğer bir deyişle her çalışan “aile şirketi”nin değil, “şirket ailesi”nin bir üyesidir. Katılımı öngören kültürler takım ruhunu teşvik ettiği için örgütsel öğrenme, personel güçlendirilmesine önem verilir ve yatırım yapılır. Kişilere otonom verilmesi hem örgütsel bağlılığı arttırmakta hem de bireysel gelişimi hızlandırmaktadır.

Çalışan katılımının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar karar verme sürecinde işbirliği ve dayanışma içine girmekte ve daha doğru kararların alınmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt içinde takımlar oluşturulması ve bu takımlara örgütsel amaçlara ulaşmak üzere sorumluluklar verilmesi de örgütsel katılımı destekleyici davranışlardandır. Takımlar bir amaç etrafında toplanır ve söz konusu amaca ulaşmak için çalışırlar. Aynı yöne hareket eden takım üyeleri arasında güçlü bir iletişim gelişeceği için düşünce ve değerlerin kişiler arası aktarımı da kolaylaşır (Doğan, 2003: 36). Yetki ve sorumluluğu paylaşan üyeler, bilgi ve tecrübelerini de

paylaştıkları için daha kolay iletişime geçmekte ve böylece iş stresleri azalmaktadır. Stresi azalan üye, yaratıcılığını daha rahat gösterebilmektedir. Takımların etkin biçimde çalışması ise, işyeri huzurunu sağlayacak ve böylece çalışanların yabancılaşma duygusu azalacaktır (Budak vd., 2004: 628).

Katılımın desteklendiği aile şirketlerinde de bireyler bilgiyi paylaştığı, işbirliği ve dayanışmayı gerçekleştirdiği oranda ödüllendirilmektedirler. Bu tip aile şirketlerinde kültür; geliştirilen bir fikrin yeniliğe ve ya çözüme katkıda bulunmasını desteklemektedir (Zahra vd., 2004: 366). Bununla birlikte katılımın desteklendiği aile şirket kültürlerinde bireysel çabalar da teşvik edilmektedir. Çalışanlara sağlanan otonom radikal yeniliklerin de önü açılmaktadır. Böylece söz konusu güçlü kültüre sahip aile şirketlerinde risk üstlenme, çalışanların güçlendirilmesi ve şirkete bağlılığı sağlanmaktadır.

3.6. Kurumsallaşma Açısından Aile Şirketlerinin Yapısı ve Evrimi

Kurumsallaşmanın temel mantığı; bir örgütün belirlediği bir alanda faaliyet gösterebilmesi için fiili ve sembolik olarak yapılanmasıdır. Diğer bir ifade ile, faaliyet gösterdikleri alanda yer alan diğer kurumlarca tanınması ve meşruluk kazanmasıdır (Bhappu, 2000: 409).

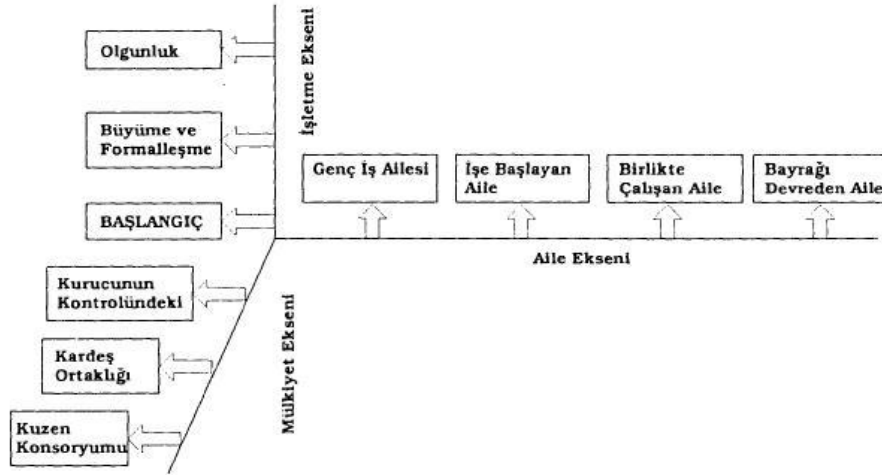
Aile şirketlerinde aile üyeleri genel olarak aileyi ve şirketi bir bütün olarak değerlendirmektedirler. Ailenin korunmasını ve varlığını şirketin korunması ve varlığı ile özdeşleştirirken üyeler kontrol alanını dar tutma eğilimini göstermektedir. Öyle ki bugün çok büyümüş ve gelişmiş aile şirketlerinin finansal kaynaklarını elde tutabilmek için bankalar kurduğu görülmektedir. Bu sebeple aile şirketlerinin yapısının genel olarak dik piramit şeklinde ve kapalı olduğu ifade edilmektedir (Bhappu, 2000: 412).

Aile şirketlerinin yapılanmasının temel nedeni bir ailenin iş yaparak kendi geçimini sağlama isteğidir. Özünde aile birliğinin yer aldığı bu yapı insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür ancak bir aile şirketi nesilden nesile aktarılarak diğer

şirketlere oranla daha uzun ömürlü olursa bu şirketin aile, şirket ve mülkiyet yapısında belirli değişimleri geçirmesi kaçınılmazdır. Dolayısı ile aile şirketleri yukarıda adı geçen her bir yaşam eğrisinden farklı özelliklere ve sorunlara sahip olmaktadır.

Gersick'e (Gersick vd., 1997: 17) göre; aile şirketlerinin yapısal oluşum ve gelişimini daha iyi analiz edebilmek için üç daire modeline "zaman" boyutunu eklemek gerekmektedir. Üç dairesel aile şirketi modelinin daha gelişmiş hali olan bu modele "Üç Boyutlu Evrim Modeli" adı verilmektedir.

Şekil 3.1. Üç Boyutlu Evrim Modeli



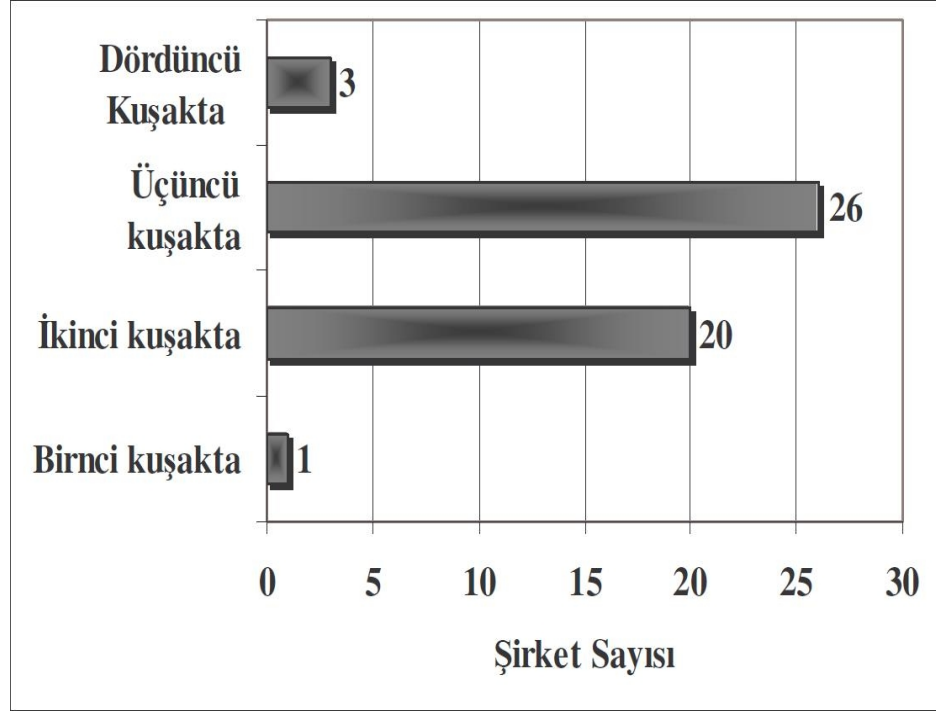
Kaynak: Gersick vd., 1997: 17.

3.6.1. Mülkiyet Eksenli Evrim

Tüm aile şirketlerinde aynı olmamakla birlikte mülkiyetin evrimi genellikle şu aşamaları takip etmektedir: Tek kişinin (çoğunlukla kurucunun) kontrolü, kardeşlerin kontrolü ve bu aşamayı kuzen ortaklığı takip etmektedir. A.B.D. 'de aile şirketlerinin %75'i kurucu kontrolünde iken %20'si kardeş ortaklığı ve %5'i ise kuzen ortaklığı döneminde yaşamına devam etmektedir (Gersick vd., 1997: 15).

Türkiye’de ise en eski 50 aile şirketinin 1 tanesi birinci kuşak tarafından 20 tanesi ikinci kuşak tarafından, 26 tanesi üçüncü kuşak tarafından ve sadece 3 tanesi dördüncü kuşak tarafından yönetilmektedir.

Tablo 3.1. Türkiye’nin En Eski 50 Aile Şirketinde Yönetim Hangi Kuşakta



Kaynak: Alacaklıoğlu, 2001: 7.

3.6.1.1. Kurucu Kontrolündeki Dönem

Kurucu kontrolündeki dönem, hisselerin çoğunluğunun ve yönetimin tek kişi elinde bulunduğu dönemdir. Bazı aile şirketlerinde bu dönemde başka hissedarların da olduğu görülmektedir ancak genelde diğer hissedarların sahipliği çok düşük oranda kalmaktadır.

Aile üyelerinden birinin ilk girişimi yapması ile başlayan bu tip şirketlere “girişimci şirketler” de denilmektedir ancak her kurucu kontrolündeki şirket girişimci şirket olmayabilir çünkü tek patron aile şirketleri büyüklük açısından birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Birinci aşama olarak da adlandırılan bu dönemde kurucu kendi değer ve inanç sistemini şirkete taşır ve çalışanlarına benimsetmeye çalışır. Bu aşamada oluşan konu değer, inanç ve gelenekler şirketin tüm yaşamını etkileyeceğinden oldukça önemlidir.

Kurucu, işin her ayrıntısından sorumlu olan kişidir bu nedenle tek adamdır ve çok çalışmaktadır. Şirketi yaşaması için mücadele veren kurucu yüksek başarı güdüsü hissetmektedir.

Bu aşamada aile şirketlerindeki en önemli sorunlar, sermaye yetersizliği, tek kişinin hakimiyeti ile hissedarlar arasındaki istek dengesini kurabilmek ve gelecek nesil için uygun olan mülkiyet yapısını oluşturabilmektir.

Kurucu kontrolündeki şirket aile yapısını da etkilemektedir. Kurucu genellikle ailenin de lideri olduğundan kararlarına saygı duyulmaktadır. Bu nedenle gelecek nesil yöneticiyi seçmek, şirketin gelecekteki mülkiyet yapısını belirlemek kurucunun en çok zorlanarak verdiği kararlar arasındadır. Çünkü bu kararlar aile içinde çatışmalara ve rekabete neden olabilmektedir.

Kurucunun bu kararları verirken sosyal normlar, gelenek ve görenekler, aile içi değerler etkili olmaktadır. Çünkü bu kararlar sadece ailenin geleceğini değil, şirketin geleceğini ve kültürünü direk olarak etkilemektedir. Kurucu bu durumu gözeterik genellikle aile içinde uyumun bozulmamasını hedef almaktadır. Bu nedenle mülkiyeti eşit olarak dağıtmayı uygun görmektedir. Eğer mülkiyet eşit olarak dağıtılsa şirket mülkiyeti ve yönetimi kardeşler ortaklığı şeklinde devam etmektedir. Ancak istisnai olarak kurucu, şirket yönetiminin tek patron kontrolünde devam etmesi yönünde de karar alabilir. Böyle bir durumda mülkiyet aile üyelerinden sadece birine geçeceğinden şirket tek patronlu olarak da devam edebilir (Gersick vd., 1997: 32).

3.6.1.2. Kardeş Ortaklığı

Kardeş ortaklığı mülkiyet evrimindeki ikinci aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamada iki ve/ veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve aynı zamanda kontrolüne sahiptirler. Ailenin bir önceki nesilden bazı üyelerinin de hissedarlığı söz konusu olabilir ancak oransal olarak az olduğundan mülkiyete ve yönetime etkisi azdır. Kardeş ortaklığında bulunan aile şirketlerinin de birtakım sorunları bulunmaktadır. Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir yönetim ve kontrol mekanizması kurmak, hissesi bulunan ancak şirkette aktif olarak çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek ve bu rollerin gerektirdiği görev tanımlamalarını yapmak, sermayeyi büyütmek ve kardeşler arası gruplaşmayı kontrol edebilmek (Gersick vd., 1997: 41).

Kardeş ortaklığında bulunan aile şirketleri kurucu kontrolünde bulunan aile şirketlerine göre daha büyüktür. Ancak bazı aile şirketlerinde kardeşler mülkiyet ortaklığına sahip olmalarına rağmen, kurucu aktif olarak yönetimde görev almaktadır. Bu tip aile şirketleri her iki dönemi bir arada yaşadığından “melez” olarak tanımlanmaktadır. Kurucunun aktif yöneticiliğinin devam ettiği aile şirketlerinde yapı tek patronlu aile şirketi özelliğini göstermektedir. Bunun yanı sıra kurucu aktif olarak işin başında bulunmayabilir ve mülkiyet tamamen kardeşler arasında paylaşılmış olabilir. Böyle bir durumda kardeşlerden biri ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenebilmektedir. Bu durumda da şirket tek patronlu aile şirketi özelliğini göstermektedir. Liderlik rolünü üstlenen kardeş ile diğer kardeş arasında genellikle yaş farkı bulunmaktadır. Ancak lider konumunda bulunan kardeş mülkiyet eşit olmasına rağmen tek patronlu yönetimi istediğinden dolayı diğer kardeşleri ile çatışma eğilimindedir.

Bir başka kardeş ortaklığı şekli ise; şirketin vizyonuna en yakın, diğer kardeşlerin saygı duyduğu ve diğer tüm kardeşleri ile açık iletişim kurabilen kardeşin diğerleri tarafından benimsenerek ve istenerek lider olarak seçilmesi durumudur. Böyle bir seçim çatışma ve rekabetin önüne geçeceğinden aile şirketinin yapısal gelişimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bazı durumlarda ise kardeşler eşit

özelliklere sahip olabilmektedir. Eşitler arasında birinci kardeş (First-among equals) kurucu tarafından seçilerek, yönetici olarak atanabilmektedir. Böyle bir durum bazı ailelerde kardeşler arasında rekabete ve çatışmalara neden olabilmektedir (Gersick vd., 1997: 44).

Aile şirketlerinde şirkette çalışsın ya da çalışmasın aile üyeleri arasında zorlu bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi zorlu hale getiren nedenlerden biri de kazancın dengeli bir şekilde dağıtılabilmesi sorunudur. Çünkü şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki gelir dengesini oluşturabilmek kolay değildir. Bu konuda alternatifler bulunmakla birlikte, her ailenin bu konudaki seçimi farklı olabilmektedir: Kurucu mülkiyeti çalışan evlada bırakma eğilimi gösterebilir ancak bazen de mülkiyeti eşit olarak dağıtma yoluna da gidebilmektedir.

Kardeş ortaklıklarının başarı ile sürdüğü aile şirketlerinde kardeşler çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını açık iletişim kurarak belirleyip, buna göre belirlemeler yapabilirler. Bunun yanı sıra aile konseyi oluşturma, etkili çalışan yönetim kurulları ya da hissedarlık sözleşmeleri bunlardan bazılarıdır.

Kardeş ortaklıklarında sermayeyi arttırmak bir başka önemli sorundur. Çünkü kardeşlerin öncelikleri birbirinden farklı olabilmektedir. Çalışan kardeşler sermaye arttırımı yaparak şirketi büyütmek isterken, çalışmayan kardeşler kâr dağıtımını talep edebilmektedir. Bu durumda yapılması gereken etkili aile konseyleri oluşturarak uzlaşma yoluna gitmektir.

Üzerinde durulması gereken sorunlardan biri de kardeşler arası gruplaşmanın önüne geçilmesidir. Birlikte büyümüş kardeşler birbirlerine bağlı olduklarından genelde kurucu kontrolündeki dönemde herhangi bir gruplaşma eğilimi görünmemektedir. Ancak kardeşlerin evlenme kararları ile birlikte ortaya çıkan sorunların başında gruplaşma gelmektedir. Çünkü aileye sonradan katılan üyeler – gelin ve damatlar- aileye güç kazandırabileceği gibi güç de kaybettirebilmektedir. Kardeşlerin kendi çekirdek ailelerine öncelik verme eğilimi, güç ve kontrol mekanizmalarında kendi çocuklarının bulunmasını talep etmesi aile içi uyumu

bozmaktadır. Bu gibi durumların önüne geçebilmek için aile konseyi ve anayasasına başvurmak gerekmektedir (Gersick vd., 1997: 48).

Yukarıda belirtilen sorunların çözümü sağlandığında kardeş oraklığı yeni bir şekil almaya hazır hale gelmektedir. Çoğalan ve birer çekirdek aile hainini alan kardeşler mülkiyeti bir başka kuşağa devretme kararını vermektedirler. Bu yeni kuşakla devam eden aile şirketi artık kuzen konsorsiyumuna dönüşmektedir.

3.6.1.3. Kuzen Konsorsiyumu

Aile şirketlerinde mülkiyet evriminin en son aşamasını kuzen konsorsiyumu oluşturmaktadır. Bu yapıdaki aile şirketlerinde en az on ve daha fazla hissedar bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin belirgin hale gelmesi gelir dengesinin oluşması açısından şirkete olumlu katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte hem hissedar sayısının fazla olması hem de her kardeşin kendi çocuklarına bıraktığı hisse sayısının ve oranının farklı olması bu tip aile şirketlerini çok daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu aile şirketlerindeki en önemli sorun; bu karmaşıklaşan yapıyı yönetebilmek ve aile şirketi sermaye piyasasını oluşturabilmektir (Gersick vd., 1997: 48).

Aile şirketlerinde kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi de artmaktadır. Yönetim kurulu çoğunlukla aile üyelerinden oluşmaktadır ancak gündemini şirketin gelecek dönemdeki stratejileri ve politikaları yerine kişisel ve/ veya ailevi konular oluşturmaktadır. Bu nedenle kuzen ortaklığı aşamasında aile şirketleri güçsüz kalır.

Kuzen ortaklığı şekline dönüşen aile şirketlerinde aileden doğan güç bir nevi zayıflığa dönüşür. Kişilerarası çatışma, ortak deneyim azlığı, farklı finansal koşullardan gelen aile üyeleri arasında belirginleşen eğitim ve kültür farklılığı aile şirketlerinde önemli sorunlara yol açmaktadır.

Latin Amerika ve Avrupa'daki aile şirketlerinin kuzen ortaklıkları Amerika'dakilere göre daha başarılıdır. Bu durumun temel nedeni Latin Amerika ve Avrupa'da aile bağlarının çok daha kuvvetli olması ve aile üyelerinin daha az hırslı olmasıdır. Oysa ki Amerika'da bireylerin bağımsız girişimcilik isteği çok daha geliştiğinden kuzen ortaklıkları daha az ayakta kalabilmektedir (Gersick vd., 1997: 49).

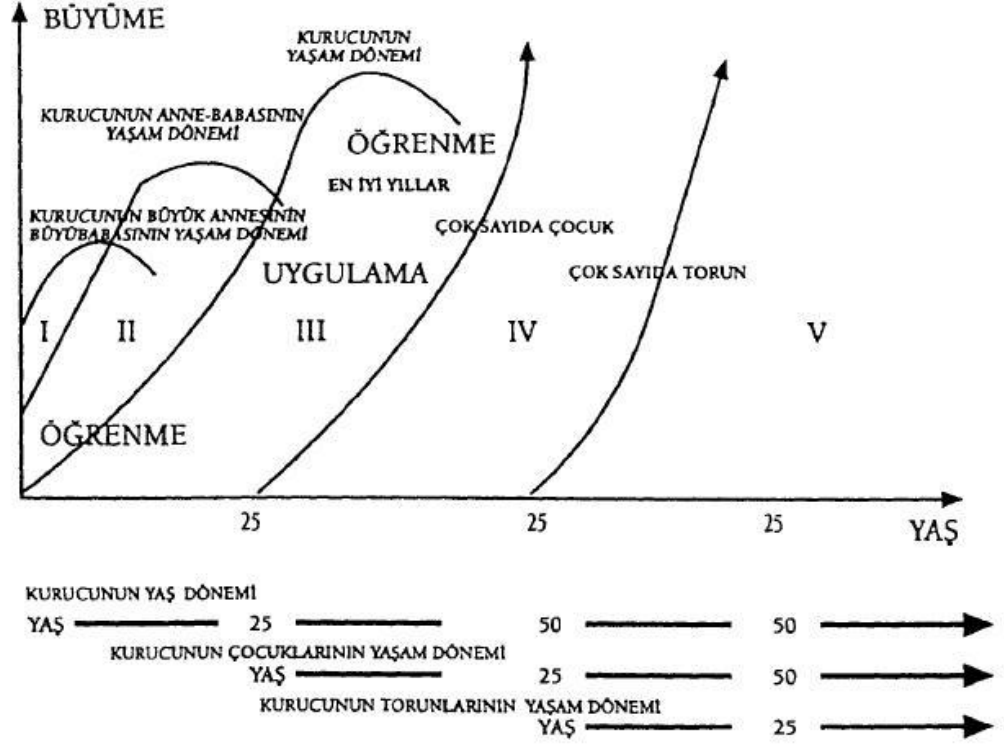
Kuzen ortaklığı aşamasında yaşanan sorunlardan bir de, halka açılma kararıdır. Bu dönemde şirket büyüdüğü sermaye ihtiyacı bireysel katkılarla giderilemez. Bu dönemde şirket daha fazla büyümeyi istiyorsa hisselerini halka satabilir ancak böyle bir durumda ailenin mülkiyet kontrolü zayıflayacaktır ve aile dışından üyelerin bulunduğu bir yönetim kurulu oluşturulacaktır. Bununla birlikte halka açılma daha fazla büyümeyi, rekabet edebilme düzeyini arttıracak ve şirket daha profesyonel yönetilecektir.

3.6.2. Aile Eksenli Evrim

Ailenin evrimi yaşam dönemlerini ifade etmektedir. Birey önce çekirdek bir aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki nesli yetiştirir. Bu süreç olağan ve olağandışı pek çok gelişmeyi de beraberinde getirir. Yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynlerden çocuğa geçmesi, kardeş ilişkileri, kuzen ilişkileri, evlilik ve emeklilik gibi olaylar ailede değişikliklere yol açar. Bireyin doğumundan sonra gelişme evrelerinde yaşadığı değişiklikler ile aile şirketlerinin gelişim ve geçiş evrelerinde yaşadığı değişiklikler birbirine benzetilebilir. Bu açıdan bakıldığında aile şirketlerinin evrimi dört dönemden oluşmaktadır: Genç iş ailesi dönemi, işe başlayan aile dönemi, birlikte çalışan aile dönemi ve bayrağı devreden aile dönemi (Gersick vd., 1997: 49).

Aile eksenli evrim; mülkiyet ve şirket eksenli evrimden farklılık göstermektedir. Çünkü aile üyelerinin biyolojik yaşlanmaları ile hareket eden aile evriminde geri hareket etmek mümkün değildir.

Şekil 3.2. Ailenin Evrimi



Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 63.

3.6.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Bu dönemde geleneksel bir ailenin gelişiminde meydana gelen olaylar gündeme gelmektedir. Evlilik, yerleşme, çocukların doğumu, okula başlaması gibi birtakım gelişmeler bu dönemde gerçekleşmektedir.

Genç iş ailesi döneminde evlilik müessesesinin kuruluş ve işleyişi çok önemlidir. Evlilik sosyal ve psikolojik bir anlaşmadır. Bireylerin daha önceki yaşayış biçimleri, eğitimleri, kültürleri, inançları, değerleri ve alışkanlıkları evliliğe bakış açılarındaki etkili olmaktadır. İki kişinin evliliğe bakış açılarındaki farklılık evliliği çatışmaya dönüştürebilir, bu da aile şirketini olumsuz yönde etkiler.

Evliliği şirket üzerinde yaratabileceği bir başka sorun güç mücadelesinden kaynaklanmaktadır. Şirkete ortak olan eş girişimciyi destekler ve motive eder ancak eşler arasındaki ilişki aynen işe yansır. Evde meydana gelen bir güç mücadelesi iş yerinde de olumsuz bir ortama neden olabilir.

Genç iş ailesini zorlayan diğer bir konu da çocuk sahibi olmalarıdır. Baba ile birlikte anne de şirkette aktif olarak çalışıyor ise, çocuklar annelerini şirketle paylaşmak zorunda kalacaklardır. Bu durum çocukların şirkete karşı olumsuz duygular geliştirmesine ve ileride bu şirkette çalışmak istememelerine neden olabilmektedir.

Genç iş ailesinde zaman, para ve enerji kısıtı vardır. Diğer bir deyişle her şeyin sorumluluğunu alan kurucu – çoğunlukla babadır-, ailesine yeterince zaman ayıramamakta ve iş yaşantısını özel yaşantısına taşımaktadır. Bu durum aile bağlarının zayıflamasına ve aile içi çatışmalara neden olmaktadır.

3.6.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan ailenin ebeveynleri 35 ile 55 yaş arasında çocuklar ise, 15 ile 20'li yaşlardadır. Bu dönemde çocuklar iş hayatlarının ilk basamaklarında yer almakta ve aile şirketinde çalışıp çalışmama kararını alma evresindedirler.

Bu nedenle bu dönemde çocuklara aile şirketinin geleceği, finansal yapısı ve liderlik fırsatları ile ilgili olarak bilgi verilmelidir. Çünkü bu bilgiler çocukların tercihlerinde önemli bir rol oynamaktadır.

İşe başlayan aile döneminde kardeşler arası ilişkiler de oldukça önemlidir. Çünkü aile şirketinde çalışmayı seçen çocuk, aynı zamanda kardeşi ile de bir ömür boyu iletişim içinde olmayı seçmektedir. Burada önemli olan kardeşlerin doğum sırası ve farklılaşma özellikleridir. Nitekim aile ilk doğan kardeşi lider olarak yetiştirme (primogeniture) eğilimindedir. Bunun yanı sıra aynı ailede büyüyüp yetişen kardeşler özellikle birbirinden farklı olma için çaba harcarlar. Bu durum doğal olmakla birlikte aile şirketinin farklı yönlerine liderlik etmeleri bakımından da

oldukça önemlidir. Çünkü böyle bir oluşum aile şirketini sağlam bir kardeş ortaklığına doğru götürür.

3.6.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Birlikte çalışan ailenin tipik özelliği birden fazla neslin birlikte çalışmasıdır. Birinci nesil 50-65 yaş aralığında iş deneyiminin ve otoritenin doruğundadır. Yeni girişimlerle işi ve yeni nesili desteklemektedir. İkinci kuşak ise 20-45 yaş aralığında olan, aile şirketinde çalışma kararı almış, şirkete bireysel katkı sunmaktadır.

Birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu yaşadıkları kuşak çatışmasıdır. İkinci nesil bu dönemde evlenir ve kendi çekirdek ailesini kurar. Birinci nesil ile olan iletişimi azalır, sadece şirketin mülkiyet ve yönetim sorumlulukları ile ilgili olarak birinci nesil ailesiyle iletişime geçer. Bu dönemde kullanılacak en iyi yöntem etkili iletişim çabalarının geliştirilmesidir.

Birlikte çalışan iki kuşak arasında yaşanan diğer bir sorun da; otorite ve işbirliği konularındır. Ailenin ve şirketin kişilere yüklediği farklı roller çatışmalara neden olmaktadır. Böyle bir durumda sorunun çözülebilmesi için aile konseyine başvurmak ve profesyonel danışmanlardan yardım almak gerekmektedir.

3.6.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Bu dönemin tipik özelliği kurucunun 65 yaşını geçmiş olması ve ikinci neslin ise orta yaş dönemine giriş bulunmasıdır. Bayrağı devreden aile döneminde şirket pek çok değişim geçirmiştir. Ailede yeni evlilikler, boşanmalar, ölümler gibi birçok olay yaşanmış ve tek ebeveynli durumlar gözleniyor olmuştur.

Bu dönemi en önemli sorunu yaşlı kuşağın işten çekilmemesi diğer yandan genç kuşağın ise işin başına geçmek için sabırsızlanmasıdır. Bu dönem hem devretmenin hem de sürekliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Öncelikle yaşlı kuşak devretme zamanının geldiğini kabul etmeli ve emeklilikten korkmamalıdır. Bununla birlikte bayrağı devralan yeni nesil kontrol ve sorumluluğu da üstlenmelidir.

3.6.3. Aile Şirketinin Evrimi

Aile şirketlerinin şirkete özgü boyutları aile şirketinin evrimini ifade etmektedir. Şirketin büyüklüğü, yapısı, finansal gücü evriminde önemli olan faktörlerdir. Diğer bir deyişle ailenin şirket ile ilgili beklentileri şirketin büyüklük derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında aile şirketlerinin evrimini işe başlangıç, büyüme ve olgunluk olmak üzere üç aşamada açıklamak mümkündür (Gersick vd., 1997: 53).

3.6.3.1. Başlangıç Dönemi

İşe başlangıç dönemi, işi kurma ve ayakta kalabilmesi için gerekli aşamaları hazırlama sürecidir. Bu süreçte kurucu genellikle tek başınadır ve işin merkezinde yer almaktadır.

Örgüt yapısının tam olarak yapılanmamış olduğu başlangıç evresinde iletişim kanalları da tam olarak belirlenmemiştir. Örgüt yapısı biçimsel bir yapı sergilemediği için iletişim kanalları da henüz biçimsel yapıyı izlememektedir. Örgüt içindeki her türlü bilgi alışverişi kurucu tarafında gerçekleştirilmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içinde paylaşılması gereken tüm bilgiler öncelikle kurucudan geçmekte ve onun aracılığı ile örgüt içinde dağılmaktadır.

İşe başlangıç döneminin en önemli sorunu şirketin yaşamını sürdürebilmesidir. Bu dönemde iş hayatına yeni başlamış olan şirket ürününü piyasaya sunarak, piyasanın ihtiyacını ve piyasadaki rekabeti görür. Daha sonra piyasadaki ihtiyaç ve rekabete göre bir iş planı hazırlayarak kâr elde etmek için gerekli koşulları hazırlar. Bu noktada aile şirketlerinin yaşadığı en büyük zayıflık, işe yeni başlamış olan kurucunun tek başına hareket ediyor olmasından dolayı yeterince akılcı kararlar alamamasıdır. Başarılı olmak ve sürekliliği sağlamak isteyen aile şirketleri şirketin içinde bulunduğu aşamanın gerektirdiği nitelikleri gözden geçirerek buna göre akılcı ve objektif kararlar alabilmelidir.

3.6.3.2. Büyüme Dönemi

Verdiği yoğun mücadeleden başarı ile çıkan kurucu artık şirketin büyümesini hedeflemektedir. Bu aşamada aile içinden ve dışından çalışan ihtiyacı karşılanmakta ve kurucu ilk defa yetkilerini delege etmektedir. Bu aşamada aile işi, iş aileyi desteklemekte ve ekonomik olarak da güçlenmeye başlayan aile üyeleri işi büyütmenin yollarını aramaktadırlar. Gelişme aşamasında kurucu genellikle hayattadır ve diğer aile üyeleri ile birlikte işin devamını sağlamaya çalışmaktadır.

Bu aşamada örgüt yapı ve süreçleri biçimselleşmeye başlar. Bu durumun iki nedeni vardır: Birinci neden, ürün çeşitliliği artan şirketin işlevsel yapısı da çeşitlenmiştir. Böyle bir durumda şirket ile ilgili tüm süreçlerin denetlenebilmesi için biçimsel iletişim kanallarını da kullanmak zorunlu hale gelir. İkinci neden, kurucunun artık yetkilerini delege etmeye başlamış olmasıdır. Diğer bir deyişle örgüt içinde farklı rol ve görevler için farklı kişiler atanmıştır. Bu kişiler aileden olabileceği gibi aileden olmayan çalışanlar da olabilmektedir. Böyle bir durumda şirket içinde görev tanımlarının ve bu göreve ait yetki ve sorumlulukların açık bir biçimde belirtilmiş olması gerekmektedir.

3.6.3.3. Olgunluk Dönemi

Bu aşamada kurucu emekli olmuş, yeni nesil aile üyeleri yetişmiş ve şirketin başına geçmiştir. Aileden ve aile dışından olan üyeler, şirketin faaliyetlerinde birlikte görev almaktadırlar. Aile şirketlerinde tipik olgunluk belirtisi profesyonel yöneticilerin şirket içinde görev ve sorumluluk almalarıdır.

İkinci nesile başarı ile taşınan aile şirketin kurumsallaşma düzeyinde adım atması bu aşamada kendini göstermektedir. Eşler arasında yaşanan ayrılık ve ya ölüm durumundan şirket etkilenmiyor ise, yeni yatırımcı ilişkileri ile şirketin sermayesi destekleniyor ve profesyonel yönetim devam ediyorsa, aile şirketi üçüncü ve daha sonraki nesillerle devam etme eğiliminde olacaktır.

Aile şirketinin kurucusu için birinci amaç ailenin geçiminin sağlanmasıdır. Bu amaçla yola çıkan kurucunun yönetim biçiminin hiyerarşiye ve güce dayalı olduğu görülmektedir. Kurucu her işin başında bizzat bulunmak istemekte ve kontrol alanlarını dar tutmaktadır. Bu sebeple aile şirketlerinin profesyonel yönetime geçişi ikinci ve üçüncü kuşakta görülmektedir. Söz konusu geçiş birçok faktörden etkilenmektedir: aile üyesi olamayan çalışanların şirkete katılması, kadın aile üyelerinin şirket içinde çalışmaya başlaması, takım yönetiminin uygulamaya konulması profesyonel yönetimin unsurlarını meydana getirmektedir (Sonfield, Lussier; 2004,191).

Bazı araştırmacılara göre, olgunlaşma aşamasına gelen bir şirket insan yaşam eğrisi gibi yaşamının sonuna gelmiş olarak kabul edilmektedir. Ancak diğer yandan yeni girişim ve yeni yan ürünler ile şirketin yok olma tehlikesinin bertaraf edilebileceği de ifade edilmektedir.

Bu aşamada şirketin yönetim kuralları yeniden gözden geçirilmekte, yeni yasalar hazırlanmakta, çekirdek aile şirketi geniş aile şirketi olarak hayatına devam etmektedir. Aksi durumda ise şirket, aile üyelerinin hisselerini satması ile kapanacak ve faaliyetleri sona erecektir (Egan, 1991: 4).

Birinci nesil aile şirketini kurmakta, ikinci nesil geliştirmekte ve üçüncü nesil sürdürmektedir. Ancak her on aile şirketinden sadece üç tanesi ikinci nesile devredilebilmekte, yine her on aile şirketinden sadece bir tanesi üçüncü nesile ulaşabilmektedir.

Aile şirketlerinin yönetimi bir şirket yönetimi diğer şirketlerden farklı olarak duygu yönetimini de içermektedir. Oysa ki kurumsal bir yönetimden söz edebilmek için yönetimin duygu tabanlı olmaması gerekmektedir.

Şirketin yaşam eğrisi ile aile üyelerinin yaşam eğrisinin paralellik gösterdiği noktada ise şirketinin sürdürülebilirliği bitmiş olmaktadır. Diğer bir deyişle, ailenin en güçlü üyesi şirketin de karar mekanizması ise, şirket içinde profesyonel bir yönetim kadrosu oluşturulmamış ise karar vericinin işten çekilmesi ve ya ölmesi ile birlikte şirket tasfiye sürecine girecektir.

Aile şirketlerinin yaşam eğrisi de diğer şirketlerden farklı değildir ancak buradaki temel sorun şirket içindeki pozisyonların kimler arasında paylaşıldığıdır.

3.7. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Aile şirketleri, sahipliğin önemli bir bölümünün ya da kontrolünün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin girişimle doğrudan ilgili olduğu şirkettir. Bu açıdan bakıldığında aile şirketlerini diğer şirketlerden farklı yapan unsurlardan en önemlileri bireylerin şirket ile bütünleşmeleri, aile dinamiklerinin şirket üzerinde etkili olması, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ile şirket arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır (Kets De Vries, 1996: 61).

Kurumsallaşma aile şirketleri açısından ele alındığında ise, şirketin bireylerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen ve gelişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve bu gelişmelere uygun örgüt yapısını oluşturması; kendine özgü selamlama biçimleri, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirerek diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2003: 72). Ancak buradaki temel sorun, girişimcinin bilgi ve deneyimlerinin sınırı, genellikle şirketin büyümesi ve gelişmesinin de doğal bir sınırı olmaktadır. Nitekim aile şirketlerinde çatışmaların önemli bir kısmı girişimcinin tüm yönetim işlevlerini kendi elinde toplamak istemesi, ortakların bir kısmı yönetim kurulunda yer alırken bir kısmının yer almaması, aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışmaması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu-mantık ilişkisi içiçe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini, bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan da değişen çevre koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek değişen çevre koşullarının eş zamanlı olarak incelenememesi ve birbirleri üzerindeki etkini göz ardı edilmesi kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel

yaratır. Bu noktada hareketle, aşağıda aile şirketlerinin kurumsallaşma engelleri üzerinde durulacaktır.

3.7.1. Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Yönetim fonksiyonu, bir örgütteki mevcut olanak ve kaynakların örgüt amaçlarına uygun olarak planlanması, faaliyetlerin bu planlar doğrultusunda düzenlenmesi ve yürütülmesi sürecidir (Budak vd., 2004: 277). Bu açıdan bakıldığında yönetim fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için şirket amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için ne yapılacağına, nasıl ve nerede yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. **Planlama işlevi** açısından kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Geleceğin planlarının yapılmaması sadece günü kurtaracak faaliyetlere odaklanılması,
- Şirket planları yapılırken, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması (Carlock , 2001: 31).
- Aile ve şirket misyonlarının açıkça belirtilmemesi,
- Aile ve şirket vizyonların olmaması ve /veya birbiri ile uyumlu olmaması.

Yönetim fonksiyonlarından ikincisi olan organizasyon, sosyal, fiziksel ve teknik olanakları şirketin amaçlarını gerçekleştirmek üzere düzenlemek olarak tanımlanmaktadır (Budak vd., 2004: 324). **Organizasyon işlevi** açısından kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Girişimcilerin hemen faaliyete geçememesi,
- Hiyerarşinin ihlal edilmesi,
- Yöneticilerin denetim alanının geniş olması,
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmesi,
- Şirket yapısının girişimciye bağlı olması.

Yönetimde planlama ve örgütleme işlevlerinden sonra şirkete dinamizm getiren yöneltme işlevi gelmektedir. Amaçlara göre örgütlemeyi tamamlayan bir şirketin harekete geçme işlevine yöneltme işlevi adı verilmektedir. **Yöneltme işlevi** açısından kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren konularda tek başına karar alması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan ücretleme sisteminin olmayışı,
- İnsan kaynakları politikasında (terfi, atama, işi alma vb.) kan ve evlilik bağının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınmaması.

Bir şirketin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için birimler, kişiler ve eylemler arasında uyum sürecinin geliştirilmesine koordinasyon işlevi adı verilmektedir. Aşağıda koordinasyon işlevi açısından kurumsallaşma engelleri sıralanmaktadır.

- Aile üyelerinin şirket toplantılarını profesyonel yöneticileri dahil etmeksizin sadece aile üyeleri arasında gerçekleştirmesi,
- Aile üyelerinin şirket ile ilgili kararları genellikle evde almaları,

Planlar çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıldığını gösteren yönetim işlevine kontrol adı verilmektedir. Aşağıda **kontrol işlevi** açısından kurumsallaşma engelleri sıralanmaktadır.

- İş akışlarının açık bir biçimde ifade edilmemiş olması,
- Raporlama sisteminin sağlıklı işlememesi,
- Kritik kontrol noktalarının belirlenmemesi,
- Disiplin sisteminin olmayışı.

3.7.2. Örgüt Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Örgüt kültürü, bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi kültür, şirketlerde önce kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, faaliyette bulunulan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.

Aile şirketlerinde aile ve şirket sistemine ilişkin temel değerlerin birbirine karıştırılması kültürel açıdan kurumsallaşmayı engelleyebilir. Diğer bir deyişle, bir aile şirketinde yoğun bir biçimde babaerkil otoritenin, biçimsel olmayan ilişkilerin ve aileye bağlılığın varlığı çalışanlar için çok katı ve sıkıcı bir yapı yaratabilmektedir. Oysa ki etkili bir aile şirketinin amacı, ailenin şirkete sağladığı olumlu etkileri koruyarak, ailenin şirket üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır. Aksi takdirde aile sistemine ait ancak şirket sistemi ile bağdaşmayan değerlerin ön plana çıkması nedeniyle şirketin devamlılığını risk altına sokacak sorunlarla karşılaşılabilir.

Aile sistemi kuramına göre aile üyeleri, farklı durum ve ortamlarda dahi kendilerini ve diğer aile üyelerini aynı şekilde görmek ve tanımlamak eğilimi içindedirler. Bu nedenle bir ortamda düzen sağlama ve önderlik etme özelliğine sahip bir aile üyesi, aynı davranış kalıbını diğer ortamlarda da sürdürecektir. Eğer aile üyeleri, evde ve şirkette aynı biçimde iletişim kuruyorlar ise, aynı davranışlar her iki ortamda da kendini gösterecektir. Oysa ki bir durumda uygun olan bir etkileşim biçimi, diğer durumda hiç uygun olmayabilir. Böyle bir durumda, aile üyeleri güçlükler yaşamakta ve bu da şirket içinde davranış ve değer kargaşasına neden olabilir (Ulukan, 2005: 89).

Tüm bu açıklamalar ışığında, örgüt kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri beş ana madde altında toplanabilir (Karpuzoğlu, 2000: 183):

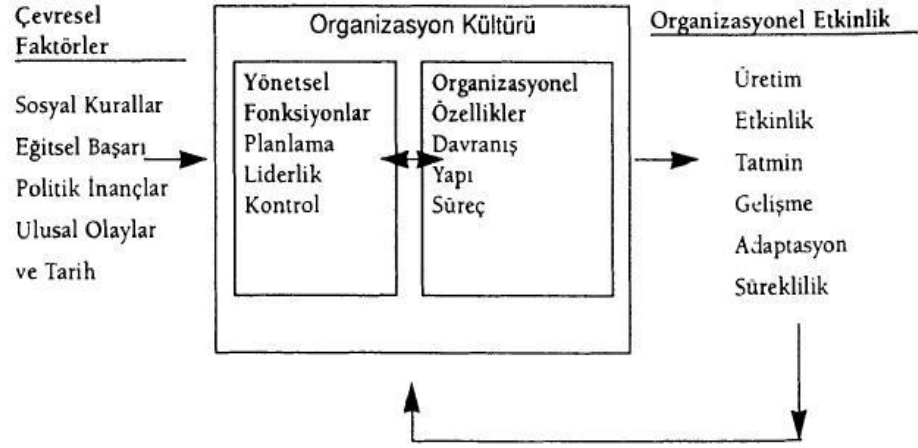
- Aile değerleri ve iş değerlerinin iç içe geçmesi,
- Aile ve iş rollerinin birbirine karıştırılması,
- Dilin kişiselleştirilmesi (şirkette anne, baba gibi hitap biçimlerinin kullanılması)
- Çatışmaların yönetilememesi,
- Davranışların işyeri disiplininden uzak olması.

3.8. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri ve Örgüt Kültürü

Dinamik ve karmaşık bir çevrede hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen şirketler, örgüt yapılarını çevresel koşullara adapte etme zorunluluğu duymaktadırlar (Miller, 1983: 772). Küresel iş çevresinin artan dinamik yapısından dolayı örgütler, değişen koşullara karşılık verebilmek için esnekliklerini arttıracak yöntem ve mekanizmaları araştırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yapısal esnekliğe önem veren, yeni çevresel koşullara adapta olabilen, çok yönlü ve merkezi olmayan kararlar alma mekanizmalarına sahip örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı, örgüt yapısının bu özelliklere kavuşabilmesinde örgüt kültürünün önemli olabileceği üzerinde durmaktadır (Covin vd, 1990: 124). Diğer bir deyişle şirketin varlığının sürekli olmasında destekleyici bir kültürünün mevcudiyeti önem arz etmektedir (Barret vd., 1998: 73).

Örgüt kültürü yönetim fonksiyonları ve örgüt yapısı arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Bir başka ifade ile örgüt içinde yönetim fonksiyonları ve örgütsel özellikler iç içe geçmiştir ve oluşumunda içsel faktörlerin yanı sıra dışsal birtakım faktörler de etkili olmaktadır (Gibson vd., 1988: 47). Sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar, toplumun geçmişi, din ve ahlak gibi dışsal faktörlerin yanı sıra çalışanların almış oldukları eğitim, sahip oldukları inanç, tutum, işletme teknolojisi ve örgütün değerleri gibi içsel faktörler de yönetsel fonksiyonları ve organizasyonel özellikleri etkileyerek kültürün oluşmasında rol oynarlar.

Şekil 3.3. Örgüt Kültürü ve Etkinlik



Kaynak: Gibson vd., 1988: 46.

Aile şirketlerinde yukarıda ifade edilen faktörlere ek olarak kurucunun da kültür üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Şirket kurma fikrini ortaya atan, konu girişimi hayata taşıyan ve gerekli tüm organizasyonu yapan kişi kurucu diğer bir deyişle girişimcidir. Girişimci tüm bu fikirlerini gerçekleştirmeye çalışırken, yanında kendisinin en çok güvendiği ve kendisine destek vermeye hazır olan bir grup kişi yer almaktadır. Şirketin misyon ve vizyonu oluşturulurken, örgüt yapısı ve stratejisi geliştirilirken kurucunun yanında çok az sayıda insan bulunmaktadır. Dolayısıyla başta kurucu olmak üzere yanında bulunun bu ilk grup, örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli bir paya sahiptir.

Aile şirketleri birbirini tanıyan kişilerden oluştuğu için bu kişiler şirketin kuruluşundan çok daha önce paylaşılmış değer ve inançlara sahiptirler ve dolayısıyla şirket kurulduktan sonra da sahip olunan konu değer ve inançlar örgüt kültürü üzerinde de etkili olur. Dolayısı ile aile şirketlerinde kültür; aile, yönetim ve şirket değerlerinin bir karışımı şeklindedir.

Aile şirketleri kurulduğu ilk aşamada mevcut olan yapıyı koruyan, aile ihtiyaçlarını karşılayan ancak aile dışından olan çalışanlara çok fazla özgürlük ve inisiyatif sağlamayan merkeziyetçi bir yapı arz etmektedir. Bununla birlikte şirket büyüdükçe çalışan ihtiyacı artmakta ve bu duruma bağlı olarak yetki ve

sorumluluklar paylaşılmaya başlanmaktadır. Sorumlulukların paylaşıldığı, ekip ruhunun geliştiğı ve aile üyeleri dışındaki çalışanların da yönetsel kararlar da aktif olmaya başlaması ile birlikte şirket kurumsallaşma sürecine girmektedir. Diğer bir deyişle, şirket içinde aile bireylerinin ve profesyonellerin birlikte karar aldığı bir yönetim biçimi oluşmaya başlamaktadır. Burada önemli olan nokta, girişimcinin değer ve inançları doğrultusunda oluşmaya başlayan örgüt kültürünün varisin değer ve inançları ile bütünleşerek şirketin yönetim biçimine olumlu katkı sunmasıdır.

SONUÇ

Dünya ekonomisinin temelini oluşturan “şirket”ler çok değişik açılardan incelenmiş ve incelenmektedir. Şirketlerin neler yapması, bunları ne zaman, nasıl ve hangi sırayla yapmaları gerektiği gibi pek çok konuda teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bütün bu teori ve yaklaşımların yöneldiği nihai hedef, şirketlerin “yaşama gücü” ve “rekabet gücü” kazanmaları ve bunu devam ettirmeleridir. Şirketin varlığını devam ettirebilmesinde etkili olan yollardan biri de örgütte işlerin yapılış biçimine etki eden, örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışan “örgüt kültürü”dür.

Tanımı konusunda uzlaşma sağlanamamış olan örgüt kültürü kavramının temeli antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimine dayanmaktadır. En genel tanımıyla kültür, insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bugüne getirebildikleri olarak ifade edilmektedir. Günlük hayatta kullanılan aletler, semboller, iletişimi sağlayan dil, beden hareketleri ve mimikler, toplumları birleştiren inançlar, değer yargıları, temel varsayımlar, ahlak anlayışı, kurallar, normlar, tören ve seromoniler, faydalanılan teknoloji, anlatılan hikayeler ve daha pek çok kültürel unsur bugüne kadar toplulukların biriktirebildiklerinin başlıcalarıdır.

Örgüt kültürünün şirketleri başarıya ulaştırabilmesi için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Örgüt üyelerinin davranışlarına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler örgütlerin kurumsallaşmasında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle örgüt üyelerinin; dış çevreden gelen tehlikelere strateji, kapasite ve yetenek geliştirerek adapte olabildiği kültürler güçlü olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte kurumsallaşmayı destekleyen bir örgüt kültüründen söz edebilmek için; çalışanların değer yargıları, tutumları, inanç ve değerleri oldukça önemlidir. Zira örgüt kültürü çalışanların kültürü ile etkileşim

içindedir ve örgüt içinde kullanılan lisan örgüt içinde kullanılan iş yapma biçimine teknoloji, araç ve gereçler kadar etki etmektedir.

Örgüt kültürü diğer tüm şirketlerde önemli olmakla birlikte aile şirketlerinde kan ve duygu bağından ileri gelen ortak inanç ve değerlerin olması sebebiyle daha fazla önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ülke ekonomilerine önemli ölçüde katkı sağlayan aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılarak kurumsallaşmaları üzerinde durulması gereken bir konudur.

Şirket sahipliğinin ya da kontrol gücünün önemli bir bölümünün aynı aile üyelerinin elinde bulunduğu şirket olarak tanımlanan aile şirketleri diğer şirketlerden farklı olarak aile, miras ve akrabalık kavramlarının da önem teşkil ettiği bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, aile şirketlerinin en belirgin özelliği ailenin yönetimi etkilemesi ve kontrolü elinde bulundurmasıdır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda zorlanmaları ülke ya da toplumdan bağımsız olarak dünyadaki tüm aile şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bu durumun en önemli nedeni ise aile şirketlerinin ülke ya da kültür farkı olmaksızın evrensel birtakım dezavantajlara sahip olmasıdır. Bu dezavantajlara örnek olarak akraba kayırma (nepotizm), miras kavgaları, aile içi rol çatışmaları ve aile-iş ilişkilerinin birbirine karıştırılması sıralanabilir. Bu nedenle aile şirketleri alanında yapılan çalışmaların önemli bir bölümü yönetim sorunları ile ilgilidir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, pazardaki gelişmeler ve içsel yönetim işlevlerinin yerine getirilmesine bağlıdır. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşmasında kültür önemli bir faktördür. Aile içi dengeler, aile üyelerinin birbiri ile ilişkileri, eğitimleri, ailenin temel saydığı ilkeler ve değer yargıları, hem kurucuyu hem de şirketi etkilemektedir. Aile şirketlerinin yaşadığı en büyük sorun; aile ve şirket kavramının birbirine karıştırılmasıdır. Çalışanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağının ön plana çıkması, aile üyelerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının istihdam edilmesi, hızlı terfiler hatta bazen kişilere özgü konumlar yaratılması gibi uygulamalar aile şirketinin kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Şirketi büyütmek ve sürekliliğini sağlamak için çalışanlar ve aile üyeleri üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Yenilikçi düşünceye ve stratejik planlamaya açık, çalışanlara destek veren, hedeflere bağlı, bilgiyi paylaşan, bütünü görebilen bir örgüt kültürünün varlığı aile şirketlerinin kurumsallaşmasında önemli bir etkidir.

Geleceği planlayan, değişimleri öngören, doğabilecek sorunları tahmin edebilen ve gerekli tedbirleri alarak çalışanları ile bilgiyi paylaşan, katılıma destek veren, ekip ruhuna inanan bir örgüt kültürü ile aile ve iş dengesinin kurulması, kişilerden bağımsız bir örgüt yapısının oluşturulması mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşma düzeyini mümkün olan en üst seviyeye çıkarmak isteyen aile şirketleri, kısa vadeli planların yanı sıra, uzun vadeli planlara da yer vermeli; aile planlarının yanı sıra şirket ile ilgili de planlar oluşturmalıdır. Aile içindeki çatışmaları faaliyetleri engellemeyecek bir biçimde hızla çözüme kavuşturmalı ve çözümlerde aile çıkarlarından ziyade iş ve şirket çıkarlarını ön planda tutmalıdır.

Varlıklarını sürekli kılmak isteyen aile şirketleri değişim, büyüme, yenilenme gibi yaklaşımları benimsemeli ve bunu kuşaklar boyu yaşatabilmelidir. İlk kuruluş evrelerinde girişimcilik özelliği önemlidir. Şirketten ayrılan kurucular, şirkete finansal ve duygusal anlamda yatırım yapmışlar ve şirkete güç kazandırmışlardır. Ancak ilerleyen dönemlerde şirketin devamlılığının sağlanabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kurucunun desteği ile şirket içinde oluşturulmuş olan üstünlüklerin devam ettirilmesi ve zayıf yönlerin de giderek birer üstünlüğe dönüştürülmesi gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen önerileri dikkate alarak örgüt içinde uygulayan ve mevcut sistemlerini geliştiren aile şirketlerinin kurumsallaşma seviyesi artacağından, aile ve iş ilişkileri dengelenecek ve aile içinde üstlenilen rol ve statüler şirkete taşınmayacaktır. Diğer bir deyişle, işletme fırsat ve ihtiyaçları ile ailenin beklenti ve istekleri birbirinden ayrılacaktır. Bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeler belirlenebilecek, bunların yazılı hale gelmesi kuralların, değerlerin ve sosyal

etkileşim kalıplarının oluşmasını sağlayacaktır. Böylece kendine özgü iş yapma usul ve biçimleri olan aile şirketleri, lidere bağımlı bir yönetimden sistemi ve örgütü temel alan bir yönetim biçimine geçmiş olacaktır.

KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

AKDEMİR, Ali. **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

ALACAKLIOĞLU, Halil. **İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ALCORN, Pat. **Success and Survival in the Family-owned Business**, McGraw Hill, New York, 1982.

ANSAY, Tuğrul. **Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1971.

BAKAN, İsmail, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

BAYKAL, Nur Adnan. **Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BERMAN, Ed. **How to Set Up Small Business**, Press Syndicate of The University of Cambridge, Cambridge, 1984.

BUDAK, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1.Baskı, İzmir, 2008.

BUDAK, Gülay ve Gönül Budak. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

CARLOCK, Randel. **Strategic Planning For The Family Business: Paralel Planing To Unify The Family and The Business**, New York, Palgrave Publishing, 2001.

CEMALCILAR, İlhan, Doğan Bayar, İnal C. Aşkun, Şan Özalp. **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir, 1994.

COLLINS, David. **Organizational Change**, Routledge Publishing, London, 1998.

DEAL, Terrence ve Allan Kennedy. **Corporate Cultures**, Wesley Publishing, Massachusetts, 1982.

DEAL, Terrence ve Allan Kennedy. **The New Corporate Cultures**, Texere Publishing, London, 2000.

DEEKS, John. **Business and The Culture of The Enterprise Society**, Quorum Books, London, 1993.

DEWEY, John. **Logic: The Theory of Inquiry**, Holt Publish, New York, 1938.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2004.

DOĞAN, Selen. **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

DOLLOT, Louis. **Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991.

DRUCKER, F. Peter. **Management: Tasks, Responsibilities, Practice**, HarperCollins Publishers, Second Edition, London 1974.

EAGLETON, Terry. **Kültür Yorumları**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005.

EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987.

EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Akademi Yayınları, Bursa, 2006.

ERDEM, Ferda. **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 2001.

FINDIKÇI, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.

FINDIKÇI, İlhami. **Aile Şirketleri**, Alya Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2008.

GERSİCK, E. Kelin, John A. Davis, Hampton McCollom, Ivan Lansberg. **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

GIBSON, L. James, John H. Ivancevich, James H. Donnelly. **Organization, Behaviour, Structure, Process**. Sixth Edition, Business Publications, Texas, 1988.

GÜVENÇ, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

HAVILAND, A. William. **Kültürel Antropoloji**, Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage Publishing, London, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations**, Profile Books Publishing, London, 2003.

JAFFE, T. DENNIS. **Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business**, Conari Press, Berkeley, 1990.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2004.

KARLOF, Bengt. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, Çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul, 1993.

KARPUZOĞLU, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

KARPUZOĞLU, Ebru. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

KARPUZOĞLU, Ebru. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2003.

KIRIM, Arman. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

KNIGHT, Arthur. **Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experince**, George Allex Irwin Ltd., London, 1974.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2001.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2005.

KOTTAK, P. Conrad. **Antropoloji İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış**, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2002.

KOTTER P. John, James L. Heskett. **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, Newyork, 1992.

KUNDA, Gideon. **Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation**, Sage Publishing, Stanford, 1992.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**, Sage Publication, California, 1986.

PHEYSEY, C. Diana. **Organizational Cultures: Types and Transformations**, Routledge Publishing, London, 2003.

ROBBINS, P. Stephen. **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Publishing, New Jersey, 1986.

ROSENBLATT, P. Charles. **The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm**, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1990.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

SARGUT, Selamiç **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, İstanbul, 2001.

SCHNEIDER, Benjamin. **Organizational Climate and Culture, Organizational Culture: A Behavioral Perspective**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**; Jossey-Bass Publishing, London, 1985.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**; Jossey-Bass Publishing, Third Edition, London, 1989.

SCOTT, W. Richard. **Organization: Rational, Natural and Open Systems** (3rd Edition), Prentice Hall, New Jersey, 1992.

SIMS, R. Ronald. **Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fall?**, Greenwood Publishing, Newyork, 2003.

STEERS M. Richard, Carlos J. Sanchez-Runde. **Culture, Motivation and Work Behaviour, Cross-Cultural Management**, Blackwell Publishers, Oxford, 2002.

TRIANDIS, C. Harry. **Generic Individualism and Collectivism**, Blackwell Publishers, Oxford, 2002

URAL, Aydın. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.

ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması**, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.

WICKHAM, A. Philip; **Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management**, Prentice Hall, London, 2001.

WHITESIDE, F. Marry. How Families Work Together, **Business Owner Resources, 1993.**

ZIMMARER, W. Thomas, Norman M. Scarborough. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, Prentice Hall Publishing, Second Edition, London,1998.

B. DERGİLER

AKDOĞAN, A. Asuman. **Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı**, Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 1, 2000, ss.18-27.

ARONOFF, Craig. **Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival**, Family Business Review, Vol. XVII, No.1, March 2004, ss.55-59.

ASTRACHAN, H. Joseph, Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnios. **The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem**, Family Business Review, Vol. 15, No.1, March 2002, ss.45-58.

AYDOĞAN; Z. Ferhan. **Örgüt Kültürü ve İklimi**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1(2), 2004, ss.203-215.

BABICKY, Jackie. **Consulting to the Family Business**, Journal of Management Consulting , Vol. 3 (4), 1987, ss.25-32.

BALDOCK, John. **Culture: The Missing Variable in Understanding Social Policy?**, Social Policy and Administration, Vol.33, No.4, December 1999, ss.121-129.

BARLEY, R. Stephen. **Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture**, Administrative Science Quarterly, Vol: 28, No:3, 1983, ss.393-413.

BARNES, Louis, Simon Hershon. **Transferring Power in the Family Business**, Harvard Business Review, July-August, No:54, 1976, ss.105-114.

BARRET, Hilton, Art Weinstein. **The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, 1998, ss. 57-70.

BARRY, Bernard. **The Development of Organization Structure in Family Firm**, Journal of General Management, Autumn 1975, ss.293-315.

BARTHOLOMEUZS, Simon, George Tanewski. **The Relationship Between Family Firms and Corporate Governance**, Journal of Small Business Management, Vol.44, Issue 2, 2006, ss.245-267.

BEEHR, A. Terry, John A. Drexler, Sonja Faulkner. **Working in Small family Businesses: Empirical Research Comparisons to Non-Family Businesses**, Journal of Organizational Behaviour, Vol.18, No.3, May 1997, ss. 297-312.

BINDER, Hamlyn. **The Quest for Growth : A survey of UK Private Companies**, Journal of Agricultural Economics, vol.39, 1994, ss. 1-41.

BIRLEY, Sue; DENNIS Neg; GODFREY, Andrew; **The Family and The Business**, Long Range Planning, Vol.32, No.6, 1999, ss. 598-608.

BHAPPU, D. Anita. **The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management**, The Academy of Management Review, Vol.25, No.2, April 2000, ss.405-417.

BUCH, Kimberly, David K. Wetzel. **Analyzing and Realigning Organizational Culture**, Leadership and Organization Development Journal, Vol.22, No:1, 2001, ss.40-43.

CARSRUD, Alan. **Meanderings of a Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating a Business Program**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.19, No.1 Autum 1994, ss. 39-48.

CHRISMAN, J. James, Jess H. Chua, Pramodita Sharma. **Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm**, Coleman White Paper Series, 2003, ss.1-63.

CHURCHILL, C. Neil, Kenet J. Hatten. **Non-Market Based Transfers of The Wealth and Power : A Research Framework for Family Business**, American Journal of Small Business, Vol.11, 1987, ss. 51-63.

CONWAY, Brendan, **The New Nepotism**, Public Interests, Vol.154, 2004, ss. 130-136.

COVIN, G. Jeffrey, Dennis P. Slevin. **Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments**, Strategic Management Journal, Vol.10, No.1, 1989, ss.75-87.

COVIN, G. Jeffrey, Dennis P. Slevin. **New Venture Strategic Posture, Structure and Performance: An Industry Life Cycle Analysis**, Journal of Business Venturing, Vol. 5, 1990, ss. 123-135.

COVIN, J. Teresa. **Perceptions of Family-Owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level**, Journal of Small Business Management, Vol.32, Issue 3, 1994, ss.29-39.

ÇAĞLAR, İrfan. **Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3/2001, ss.125-148.

DACIN, M. Tina. **Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms**, The Academy of Management Journal, Vol.40, No.1, February 1997, ss.46-81.

DAILY, M. Catherine, Marc J. Dollinger. **Family Firms are Different**, Review of Business, Vol.13, Issue 1-2, 1991, ss.3-5.

DAVIS, Peter. **Realizing the Potential of Family Business**, Organizational Dynamics, Summer, Vol. 47, 1983, ss. 47-56.

DAVIS, M. Stanley. **Entrepreneurial Succession**, Administrative Science Quarterly, Vol.13, No.3, 1986, ss.402-416.

DAVIS, Peter, Douglas Stern. **Adaptation, Survival, and Growth of The Family Business: An Integrated System Perspective**, Family Business Review, Vol.1, No.1, 1988, ss.69-84.

DEEPHOUSE, L. David. **Does Isomorphism Legitimate?**, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, August 1996, ss.1024-1039.

DENISON, Daniel, Colleen Lief, John L. Ward. **Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths**, Family Business Review, Vol. XVII, No.1, March 2004, ss.61-70.

DENISON, R. Daniel, Aneil K. Mishra. **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**, Organization Science, 6(2), 1995, ss. 204-223.

DİKMEN, Çiğdem. **Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi**, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1-2 (Nisan-Kasım 1990), ss.77-84.

DYER, W. Gibb, Wendy Handler. **Entrepreneurship and Family Business: Exploring The Connections**, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.19, Issue 1, 1994, ss.71-81.

EGAN, M. Pauline. **Family Business: A Closer Look**, Review of Business, Vol.13, Issue. 1-2, 1991, ss.1-9.

ERDİL, Oya; Erşan Ciğerim, Şahin Gök. **Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması**, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss. 64-71.

EREN, Erol, Lütfi Alpkın, Ercan Ergün. **Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerdeki İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1), 2003, ss.55-70.

FEY, F. Carl, Daniel Denison. **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?**, Organization Science, Vol.14, Issue 6, ss.686-706.

FREEMAN; J. Sarah. **Book Review “Inside Organizations: Anthropologists at Work”**, Administrative Science Quarterly, March 2003, ss.146-149.

GENÇ, Nurullah; Fatih Karcıoğlu. **Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama**, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss.72-78.

GOFFEE, Rob. **Understanding Family Businesses: Issues for Further Research**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.2, No.1, 1996, ss. 36-48.

GÜÇLÜ, Nezahat. **Örgüt Kültürü**, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 2003, ss.147-159.

GÜNVER, Bahar. **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 18(17), 2002, ss.164-177.

HALİS, Muhsin. **Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2001, Sayı 4, ss. 109-135.

HALL, Annika, Leif Melin, Martias Nordqvist. **Enpreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns**, Family Business Review, Vol.XIV, No.3, September 2001, ss.193-208.

HANDLER, C. Wendy. **Methodological Issues and Consideretions in Studying Family Businesses**, Family Business Review, Vol.II, No.3, September 1989, ss. 257-276.

HASANOĞLU, Mürteza. **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, 2004, ss.43-60.

HATUM, Andres; PETTIGREW, Andrew; **Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms**, Family Business Review, Vol.17, No.3, September 2004, ss. 237-258.

HOFSTEDE, Geert, Bram Neuijen, Denise D. Ohayv, Geert Sanders. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**, Administrative Science Quarterly, Vol.35, Issue 2, 1990, ss.286-309.

HOFSTEDE, Geert. **A Case for Comparing Apples with Oranges: International Differences in Values**, International Journal of Comparative Sociology, Vol.39, Issue 1, 1998, ss.16-27.

HOLM, Peter. **The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers**, Administrative Science Quarterly, Vol.40, Num.3, 1995, ss. 398-422.

İŞERİ, Müge, Nazan Çağlar. **1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri**, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss.140-147.

JONES, M. Andrew. **Culture, Identity and Motivation: The Historical Anthropology of a Family Firm**, Culture and Organization, Vol. 12(2), June 2006, ss.169-183.

KALKAN, Denizhan Veli. **Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği**, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss.128-139.

KARPUZOĞLU, Ebru. **Aile şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar**, Öneri Dergisi, 4 (15), 2001, ss. 115-124.

KAY, Romano, Zachary Heck. **A Commentary on “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.28, Issue 4, 2004, ss. 383-389.

KETS DE VRIES, F.R. Manfred. **The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News**, Organizational Dynamics, Vol.21, No.3, 1996, ss. 59-71.

KIMBERLY, John, Hamid Bouchikhi. **The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future**, Organization Science, Vol.6, No.1, 1995, ss. 9-18.

KOTTER, P. John. **Managing External Dependence**, Academy of Management Review, Vol.4, No.1, January 1979, ss. 87-92.

KÖSE, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. **Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**; Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2001, Cilt:7, Sayı:1, ss.219-242.

KURATKO, F. Donald, Jeffrey S. Hornsby, Ray V. Montagno. **Family Business Succession in Korean and U.S. Firms**; Journal of Small Business Management, Vol.31, Issue.2, 1993, ss. 132-137.

LAU, Chung-Ming; David K. Tse, Zho Nan. **Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction**, Journal of International Business Studies, Vol.33, Issue 2, 2002, ss. 533-550.

LEA, John. What is a Family Business? More Than You Think, Journal of Small Business Management, Vol.25, Issue.1, 1998, ss.1-12.

LEVINSON, Harry. **Conflicts that Plague Family Businesses**, Harvard Business Review, March-April, 1971, ss.90-98.

LEVY, E. Paul, Jane R. Williams. **The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework For The Future**, Journal of Management, Vol.30, No.6, 2004, ss. 881-995.

LITZ, Ron. **The Family Firm's Exclusion From Business School Research: Explaining The Void; Addressing The Opportunity**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.21(13), ss.55-71.

LITTUNEN, Hannu. **Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurial Personality**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No. 6, 2000, ss. 295-299.

MARCH, G. James. **Continuity and Change in Theories of Organizational Action**, Administrative Science Quarterly, June 1996, ss.278-287.

MEYER, W. John, Brian Rowan. **Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceramony**, American Journal of Sociology, Vol.83, Num.2, 1977, ss.340-363.

MEYER, W. John, Natalie J. Allen. **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management Review, Vol.1, 1991, ss. 61-89.

MILLER, Danny. **The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms**, Management Science, Vol. 29, No.7, 1983, ss. 770-791.

MITCHELL, R.Terrence. **Review: In Search of Excellence versus The Best 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspective and Values**, The Academy of Management Review, Vol.10, No.2, 1985, ss. 350-354.

MIZRUCHI, S. Mark, Lisa C. Fein. **The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism**, Administrative Science Quarterly, Vol.44, No.4, December 1999, ss. 653-683.

MOREY, C. Nancy, Fred Luthans. **Reading The Displacement of Culture and The Use of Scenes and Themes in Organizational Studies**, Academy of Management Review, Vol.10, No.2, ss. 219-229.

MORRIS, H. Michael, Roy W. Williams, Deon Nel. **Factors Influencing Family Business Succession**, Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.2, No. 3, 1996, ss.68-81.

O'RELLY; Charles. **Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**, California Management Review, Summer,1989, ss.9-25.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. **Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2003, ss.113-130.

ÖZGEN, Hüseyin, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir. **Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1),2004, ss.1-19.

SAYILAR, Yücel. **Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss. 131-150.

TOPALOĞLU, Melih, Derya Kara. **Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2004, ss.121-142.

PAZARCIK, Orhan. **Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi**, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss.33-41.

PEKER, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAIE Yayınları, No:258, 1995, ss.59-72.

PETTIGREW, M. Andrew. **On Studying Organizational Cultures**, Administrative Science Quarterly, 1979, Vol. 24, No.4, ss. 570-581.

PFEFFER, Jeffrey. **Beyond Management and The Worker: The Institutional Function of Management**, Academy of Management Review, volume 1, no. 2, April 1976, ss. 36-46.

POZA, J. Ernesto, Susan Hanlon, Reiko Kishida. **Does The Family Business Interaction Factor Represent a Resource or Cost?**, Family Business Review, Vol.17, No.2, June 2004, ss. 99-118.

POWELL, W. Walter; Paul J. Di Maggio. **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Academy of Management Review, July 1992, ss. 60-78.

ROWAN, Brian. **Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools**, Administrative Science Quarterly, vol.27, June 1982, ss.259-279.

SAĞLAM, Mehmet. **Örgütsel Değişme**, Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Sayı.2, 1979, ss.110-127.

SCHEIN, Edgar. **Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?**, Sloan Management Review, Vol.23, Issue 1, 1981, ss.55-68.

SELZNICK, Philip. **Foundations of the Theory of Organization**, American Sociological Review, Vol.13, No.1, ss. 25-35.

SELZNICK, Philip. **Institutionalizm “Old” and “New”**, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, June 1996, ss.270-277.

SMYRNIOS, Kosmas, George Tanewski, Claudio Romano, **Development of a Measure of the Characteristics of Family Business**, Family Business Review, vol.XI, No.1, March 1998, ss.49-60.

STAFFORD, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon Dane, Mary Winter. **A Research Model of Sustainable Family Businesses**, Family Business Review, Vol. 12, No.3, September, 1999, ss.197-208.

SONGIELD, C. Mathew; Robert N. Lussier. **First-, Second- and Third- Generation Family Firms: A Comparison**, Family Business Review, vol. 17, No.3, September 2004, ss.189-201.

TAGIURI, Renato, John A. DAVIS. **On The Goals of Successful Family Companies**, Family Business Review, Vol.5, No.1, 1992, ss.43-62.

ULUKAN, Cemil. **Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları**, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Cilt:20, Sayı:231, 2005, ss. 88-96.

WHITESIDE, F. Mary, Fredda H. Brown. Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? , **Family Business Review, Vol.4 , No.4,1991, ss. 382-395.**

VAGO, Marta. **Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants**, Family Business Review, Vol.17, No. 1, March 2004, ss.71-80.

YALÇIN, Azmi, Rıdvan Günel. **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, ss.72-77.

ZAHRA, A. Shaker, James C. Hayton, Carlo Salvata. **Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture**, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.28, Issue 4, 2004, ss.363-381.

ZAHRLY, Jan, Henry Tosi. **The Differential Effect of Organizational Induction Process on Early Work Role Adjustment**, Journal of Organizational Behaviour, Vol.10, No:1, 1989, ss.59-74.

C. TEZLER

ÇIRPAN, Hüseyin. **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

KARPUZOĞLU Ebru. **Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü, 2000.

ULUKAN, Cemil. **Aile İşletmelerinin Büyüme Süreci**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999.

D. INTERNET

<http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>.

Erişim Tarihi: 01.02.2009

http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=455&Where=danisma_merkezi&category-020603&Topic-

Erişim Tarihi: 01.05.2009

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>.

Erişim Tarihi: 17.04.2009.