



**T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

**Şükran SİRKINTIOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HATAY / 2011**

T.C.  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

Şükran SİRKİNTİOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

HATAY / 2011

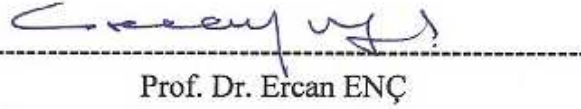
**MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Şükran SİRKİNTİOĞLU tarafından hazırlanan “AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ” başlıklı çalışma, 13 / 07 / 2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye  
(Başkan)

  
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

Üye

  
Prof. Dr. Ercan ENÇ

Üye  
(Tez Danışmanı)

  
Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2011

Doç Dr. Yakup BULUT  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Dünyada ve ülkemizde ekonomik yapı içerisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmeleri, işsizlik oranının azaltılmasında, ekonomik kalkınma hızının yükseltilmesinde, küreselleşen dünyada rekabet gücünün artırılması gibi birçok politikanın uygulanmasında büyük önem arz etmektedir.

Yüksek lisans eğitimim süresince bu tez çalışması dahil birçok konuda desteğini, anlayışını ve ilgisini esirgemeyen; yapıcı ve olumlu yaklaşımlarıyla durakladığım her anda sayesinde yoluma devam ettiğim en büyük destekçim, değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU'na bana gösterdiği sabır ve ilgiden dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Hayatımın her evresinde benden desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen, bu çalışmanın oluşmasında bana maddi ve manevi her türlü katkıyı sağlayan, en önemlisi beni hayata bilinçli bir birey olarak hazırlayıp bugünlere getiren sevgili annem Saadet SİRKINTIOĞLU'na ve sevgili ablam Zeynep YILDIRIM KÖKLÜ'ye teşekkürü bir borç bilirim. Anket çalışmaları sırasında işletme ziyaretlerine katılarak bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkı sağlayan sevgili babam A. İhsan SİRKINTIOĞLU'na teşekkürü bir borç bilir ve bu çalışmayı kendisine ithaf ederim. Saygılarımla.

**Şükran SİRKINTIOĞLU**

## **AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi, Şükran SİRKINTIOĞLU**

**İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

### **ÖZET**

Değişen ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal şartlarda işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Varlıklarını sürekli kılmak isteyen değişime açık işletmeler, performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma ve yönetsel etkinliği sağlamanın yollarını aramaya başlamışlardır.

Bir örgütteki kültürün oluşmasına egemen olan değer ve inançlar işletmenin devamlılığında oldukça önemli bir araçtır. Örgüt kültürü, örgüt içinde yer alan kurucu, aileden çalışanlar, aileden olmayan çalışanlar, yönetici ve liderlerden etkilenmektedir. Bu etki, aralarında kan ve duygu bağı olan aile işletmelerinde çok daha güçlü olabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilir bir aile işletmesinin yaratılmasında önemli etkisi olan örgüt kültürüne aile değerlerinin etkisinin saptanmasıdır. Bu amaca ilişkin görgül çalışma, Antakya'daki aile işletmelerine anket tekniği uygulanmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Aile değerleri için Schwartz Değerler Araştırması ve örgüt kültürü için Denison Örgüt Kültürü ölçekleri kullanılmıştır.

Aile değerleri ve örgüt kültürü faktör analizi sonucunda, ölçeklerdeki ifadelerin anlamlı bir şekilde bir araya gelmesi ile alt boyutlara ayrıldığı ve bu boyutlar çerçevesinde aile işletmelerinde aile değerleri boyutlarının örgüt kültürüne etki ettiği regresyon analizi sonucunda saptanmıştır.

### **ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Aile İşletmeleri, Aile Değerleri, Örgüt Kültürü,  
Schwartz Değerler Araştırması, Denison Örgüt Kültürü

**THE EFFECTS OF THE FAMILY VALUES TO  
THE ORGANIZATONAL CULTURE IN THE  
FAMILY ENTERPRISES**

**Şükran SİRKINTIOĞLU**

**Business Department, Master of Science**

**Supervisor: Asist. Prof. Metin REYHANOĞLU**

**ABSTRACT**

Changing has been an obligation for the enterprises to be able to survive their lives in changing economical, political, cultural and social conditions. The enterprises, which wish to resume their existence and which are open to change, have started to look forward to find ways of developing their performance, increasing their productivity and providing managerial efficiency.

The beliefs and values that are dominant to form the culture in an organization are an important instrument in the continuity of the enterprise. The organizational culture is affected by the organization founder, employees that are family members, employees that aren't family members, manager and leaders. This effect can be much more powerful in the family enterprises that have blood and emotional ties between employees.

The aim of this study is to determine the effect of the family values on the organizational culture that has an important effect on creating a sustainable family enterprise. The empirical study related to this aim is applied by using questionnaire technique in the family enterprises of Antakya. For family values Schwartz Value Survey and for organizational culture Denison Organizational Culture scales have been used.

In a conclusion of the factor analysis, the family values and the organizational culture are divided into subscales by gathering the statements of scales significantly. In this framework, with the regression analysis, it is found that the dimensions of the family values has effect on organizational culture in the family enterprises.

**KEYWORDS**

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

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>4</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>IX</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ .....	1
1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi .....	1
1.2. Çalışmanın Hipotezi.....	3
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.4. Çalışmanın Sunuş Sırası.....	4

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>5</b>
1.2. AİLE İŞLETMESİ.....	5
1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı .....	5
1.2. Aile İşletmelerinin Önemi.....	8
1.3. Aile işletmelerinin Özellikleri.....	8
1.3.1. Finansal Özellikler.....	9
1.3.2. Yönetmel Özellikler .....	10
1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	12
1.4. Aile İşletmelerinde Mevcut Statüler .....	14
1.4.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler .....	14
1.4.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler .....	14



1.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	15
1.6. Aile İşletmeleri Teorik Modelleri .....	18
1.6.1. Aile Sistem Teorisi .....	18
1.6.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli.....	19
1.7. Aile İşletmelerinin Türleri .....	20
1.7.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri .....	21
1.7.2. Kardeş Ortaklığı Aile İşletmeleri .....	21
1.7.3. Geniş Aile İşletmeleri.....	22
1.7.4. Kurumsallaşmış Aile İşletmeleri.....	23
1.8. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişme Süreçleri .....	23
1.8.1. Girişimcinin Sahipliğinde Birinci Nesil Olan Aile İşletmeleri .....	23
1.8.2. Büyüme ve Gelişim Evresindeki Aile İşletmeleri .....	24
1.8.3. Kompleks Yapıdaki Aile İşletmeleri Evresi .....	25
1.8.4. Sürekliliği Sağlayan Aile İşletmeleri Evresi.....	25
1.9. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar .....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### **AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE DEĞERLERİ..... 29**

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	29
2.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı .....	29
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler .....	31
2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	31
2.4. Değer Kavramı ve Özellikleri .....	35
2.5. Aile İşletmelerinde Kültürel Değerler.....	37
2.6. Aile İşletmelerinde Görülen Değer Temelli Sorunlar.....	40
2.7. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Kaynakları.....	42
2.8. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürüne Göre Yönetim Biçimleri .....	47
2.8.1. Monarşik Yönetim-Ataerkil Kültür .....	47
2.8.2. Katılımcı Yönetim-Katılımcı Kültür.....	48
2.8.3. Profesyonel Yönetim – Profesyonel Kültür.....	49
2.9. Örgüt Kültürüne İlişkin Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller ve Öneriler...49	

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>54</b>
<b>3. AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>54</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	54
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtları .....	55
3.3. Araştırma Yöntemi.....	56
3.3.1. Araştırma Modeli.....	56
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	56
3.3.3. Evren Seçimi.....	59
3.3.4. Araştırma Hipotezleri .....	59
3.4. Verilerin Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	60
3.4.1. İşletmeler ve Ailelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler .....	60
3.4.2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Faktör Analiz Sonuçları.....	63
3.4.3. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	67
3.4.4. Ölçek Boyutlarının Ortalamaları Açısından Demografik Özelliklerdeki Boyutlar Arasındaki Farklılıkla İlgili Analiz Sonuçları.....	70
3.4.5. Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Modelinin Regresyon Analizi.....	72
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
EK 1: Anket Formu .....	96
EK 2: İstatistik Analiz Sonuçları .....	100

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar .....	19
Tablo 2: Cevaplayıcıların ve İşletmelerinin Demografik Özellikleri .....	61
Tablo 3: Demografik Özelliklerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	62
Tablo 4: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları .....	64
Tablo 5: Aile Değerleri Faktör Analizi Sonuçları .....	66
Tablo 6: Aile Değerleri Değişkenlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi .....	72
Tablo 7: Aile Değerlerinin Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerilerine Etkisi .....	73
Tablo 8: Aile Değerleri Değişkenlerinin Örgüt Amaçlarına Etkisi .....	74
Tablo 9: Aile Değerleri Değişkenlerinin Katılıma Etkisi .....	74
Tablo 10: Aile Değerleri Değişkenlerinin Ortak Anlayışa Etkisi .....	75
Tablo 11: Aile Değerleri Değişkenlerinin Müşteri Odaklılığa Etkisi .....	76
Tablo 12: Aile Değerleri Değişkenlerinin Ortak Vizyona Etkisi .....	76
Tablo 13: Aile Değerleri Değişkenlerinin Bilgi Paylaşımına Etkisi .....	77
Tablo 14: Aile Değerleri Değişkenlerinin Misyona Etkisi .....	78
Tablo 15: Aile Değerleri Değişkenlerinin Bütünleşmeye Etkisi .....	78
Tablo 16: Sektör Grup Ortalamaları Arasındaki Farklılık (ANOVA Tablosu) .....	100
Tablo 17: Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları .....	102
Tablo 18: Ölçekler ile Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon Sonuçları ...	103
Tablo 19: Aile Değerlerine İlişkin Frekans ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	104
Tablo 20: Örgüt Kültürüne İlişkin Frekans ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	107

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1: Üç Daire Modeli .....	20
--------------------------------	----

**KISALTMALAR**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Iss.	Issue
ort.	Ortalama
SDA	Schwartz Değerler Araştırması
s.	Sayfa
std.s.	Standart Sapma
SVS	Schwartz Value Survey
vb.	Ve benzeri
Vol.	Volume

## GİRİŞ

Rekabetçi bir ortamda bulunan tüm işletmeler için örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır. Ancak aile işletmeleri açısından bu önem daha da fazladır. Aile işletmesi olmanın getirdiği bazı dezavantajlar işletmenin sürekliliğine engel olmaktadır. Bu dezavantajlar aile içi çıkarlar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulmasıdır.

Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan aile işletmelerinde örgüt kültürü; aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ile aileye ait kültürün bir yansımasından oluşmaktadır. Bu durum örgüt içindeki ilişkilerin düzenlenmesi, iletişimin sağlıklı olması, hızlı karar alınmasına uygun bir ortam hazırlanması gibi avantajlar da yaratmaktadır. Bu noktada önemli olan, aile ve işletme kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların işletmede yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılmaması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmektir. Böylece aile işletmesinin sürekliliği sağlanmış olur.

### 1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ

Bu kesimde tez çalışmasının konusu, amacı, geliştirilen hipotezler ve araştırma yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Dünyada aile işletmeleri, sayısal büyüklüğü açısından büyük bir önem arz etmektedirler. Dünyanın birçok ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını aile işletmeleri gerçekleştirmektedir. Türkiye’de ise ekonomik sistemin bel kemiğini oluşturan aile işletmelerinin önemi günümüzde hem sayısal olarak hem de milli gelire katkısı itibarıyla daha iyi anlaşılmaktadır.

Aile işletmeler ülkemizde ve diğer ülkelerin ekonomileri içerisinde önemli bir paya sahiptir. Türkiye’deki işletmelerin % 95’i aile işletmesidir. Dünyanın diğer

lkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle birlikte oldukça yüksektir. Dünyada zel sektörde bulunan işletmelerin % 65 ile % 90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. ABD'deki en iyi işletmelerin sıralamasını her yıl yapmakta olan Fortune 500 (1999: 199) listesinde yer alan işletmelerin yaklaşık % 40'ının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı Almanya'da % 99,8, Japonya'da % 99,4, Türkiye'de % 98,8 ABD'de % 97,1'dir. Endüstriyel ekonomilerde işgücünün % 50-60'ını aile işletmeleri alıtırmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırmalara göre; günümüzde Türkiye' de 1.5 milyon üzerindeki işletmelerin % 90'ı aile iletmesidir (Sait, 2005: 7). Bu işletmelerden belli balılarının (Doğu, Koç, Sabancı vb.) gerçekten ülkemiz ekonomisine hatırı sayılır katkı sağladığı ve büyük başarılarla imza attığı ve aynı zamanda ülkemiz ekonomisinde ciddi biçimde söz sahibi olduğu söylenebilir (Tarcan, 2003).

Aile işletmeleri genellikle küçük ölçekli olarak kurulurlar. Kuruluşu bir veya iki kişi tarafından yapılan aile işletmelerinin boyutu ve leği büyüdükçe, aile bireylerini paydaş, yönetici veya çalışan olarak işletmeye alırlar. Pek çok aile işletmesi dışarıya karşı kapalı olup, işletme ile ilgili bilgilerini dışarıya verme konusunda isteksizdir.

Örgüt kültürü, en temel bakış açısıyla, bir işletmede işgörenlerin inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve işletmede ilerin koordinasyonunun sağlanmasında, işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde, işletme performansının artırılmasında etkisini göstermektedir. İşletmelerde kültür, öncelikle kurucunun felsefesinin yansımaları olarak ortaya çıkmakta, daha sonra işgörenlerin sahip oldukları değer ve inançlar, yönetici ve liderlerin rolü, i yapılan sektörün kendine has dinamikleri ile harmanlanarak o işletmeye özgü bir hal almaktadır.

Araştırma yapma konusunda karşılaşılan zorluğa rağmen aile işletmelerine duyulan ilgi son yıllarda artan bir ivme göstermektedir. Aile işletmelerine her geçen gün ilginin artmasının temel sebebi, bu işletmelerin ulusal ekonomilerde ve toplumda taşıdığı önemin artmasıdır. Aile işletmelerinin ekonomik etkilerinin yanı sıra, istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmaya destek olmada olumlu etkileri vardır.

## **1.2. Çalışmanın Hipotezi**

Bu çalışmanın amacı, kendine özgü örgütsel özelliklere sahip aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisinin saptanmasıdır. Çalışmada aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumunda kurucunun değerlerinin işletmeye etki etmesi temel varsayımdır. Diğer bir varyasyon ise, aile değerlerinin aile bireyleri tarafından ortak olarak paylaşılmasıdır.

Çalışmanın temel hipotezi, aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi olduğu şeklinde geliştirilmiştir. Bu işletmelerde kurucunun ve aile bireylerinin ortaklaşa sahip olduğu değerler ve inançlar örgüt kültürünün oluşumuna etki etmekte midir sorusuna cevap aranmıştır. Bilindiği üzere kurucunun önemli bir yer tuttuğu aile işletmelerinde, örgüt kültürünün oluşmasında da büyük etkiye sahiptir. Kurucunun bir kültür oluşturduğu işletmelerde değerler aileden gelmektedir. Aile işletmelerinde aile değerleri iş değerlerinden de önemli bir hale gelebilmektedir.

## **1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teori kısmı, yurt dışı ve yurtiçinde yayınlanmış olan kitap, tez, dergi, makale ve diğer araştırma kaynakları taranarak oluşturulmuştur. Literatür araştırması sonucunda elde edilen kuramsal çerçeve ışığında anket tekniği kullanılarak saha araştırması yapılmıştır.

Saha araştırmasının evreni olarak Antakya Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 10'dan fazla çalışanı olan küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri seçilmiştir. İşletmelerde yönetici pozisyonunda görev yapan aile büyükleriyle kişisel görüşmeler yapılmış ve anketler bu kişilere yapılmıştır. Anketler seçilen işletmelere elden ulaştırılmış ya da elektronik posta yöntemi ile gönderilmiştir. Aynı yollardan geri dönüşüm sağlanmıştır.



#### **1.4. Çalışmanın Sunuş Sırası**

Bu çalışma giriş ve sonuç dahil olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde; aile işletmeleri konusu detaylı bir şekilde incelenmiştir. Aile işletmelerine ait tanımlar yapılmış ve konunun önemi belirtilmiştir. Literatür taraması ile aile işletmeleri hakkında geliştirilmiş olan modeller ve aile işletmelerinin özelliklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgüt kültürü ve aile değerleri konusu incelenmiştir. Aile işletmelerinde kültürel değerler konusuna değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, dayandığı hipotezler, kısıtları ve yöntemi açıklanmış, güvenilirlik analizi sonuçları belirtilmiştir ve yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde; kuramsal çalışmalar ve araştırma bulguları birlikte değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak teorik ve pratik anlamda öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

#### 1. AİLE İŞLETMESİ

Çalışmanın bu kesiminde aile işletmelerinin tanımı ve kapsamı, önemi, özellikleri, mevcut statüleri, kurulma nedenleri, güçlü ve zayıf yönleri, teorik modelleri, türleri, kuruluşu ve gelişme süreçleri ile dünyada ve Türkiye’de aile işletmeleri incelenmiştir.

##### 1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı

Aile işletmeleri, dünyada ve Türkiye’de ekonominin temelini oluşturan işletmeler arasında yer almaktadır. Ülkelerin ekonomik hayatında büyük önem sahibi olan işletmeler aile işletmeleri olarak görülmektedir. Fortune 500 (1999: 199) dergisinin yaptığı araştırmaya göre; dünyadaki en büyük ve başarılı işletmelerin % 40’ını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada ve Türkiye’de, kamu işletmeleri dışındaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğu kanaati vardır (Erdoğan, 2004: 55).

Aile işletmeleri, istihdam yaratması ve bulunduğu ilin kalkınmasına yardımcı olması açısından büyük önem arz etmektedir. Sosyal ve ekonomik yönden sahip oldukları önem, sağladıkları katkı, yönetim sorunları, aile ve işletme yönetimi ilişkilerinin birbirine geçmiş olması gibi konular, aile işletmeciliğinin çeşitli boyutlarıyla incelenmesini gerektirmiştir.

Akademik çalışmalara bakıldığında aile işletmeleri kavramının tam bir birliktelik sağlanarak tanımlanmamış olduğu görülmektedir. Yapılan tanımlarda, aile işletmesi kavramı farklı boyutlarda ele alınmıştır. Bu tanımlamalarda zamanla sosyal, ekonomik, hukuksal ve kültürel boyutlarda yaşanan gelişmelere koşut olarak aile ve işletmeyi oluşturan öznelerle göre yeniden biçimlendirilmiştir.

Dar çerçevedeki tanımlardan biri, kâr dağılımının ailenin denetiminde olduğu ve tek bir ailenin üyeleri tarafından yönetilen işletmelerdir (Barry, 1975). Diğer bir dar çerçeve sunan tanım aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir bireyin işletmenin başında bulunması, o işletmenin ‘aile işletmesi’ olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971).

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, işletmenin aile işletmesi olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992: 105-117). Potobsky (1992: 131) aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeleri, aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Alpugan (1998: 59) ise aile işletmelerini tanımlarken, aile reisinin veya aileden birinin yönetimden sorumlu olması ya da aile bireylerinin işletme çalışanlarına fikren ya da bedenen katılmalarının, bir işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Aile işletmeleri, işletmenin yönetiminde, temel politik karar mercilerinde, sahipliğinde ve hiyerarşik yapısında önemli bir kısmının belli bir ailenin bireyleri tarafından yürütülen işletmelerdir (Koçel, 2005: 17). Kırım’a göre (2001: 3) aile işletmesi, “tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel işletme veya diğer ortaklıklar yanında tek bir ailenin, işletmenin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır”.

Geniş çerçeve ile tanımlayan Chua ve diğerleri’ne göre (1996: 2) ise aile işletmeleri, aynı aileden olan bireyler tarafından sahip oldukları güçle yönetilen, nesilden nesile geçen, bu biçimsel yapının sürekli takibini esas alan ve uzun vadeli bakış açısıyla düşünülen işletmelerdir. Nesilden nesile geçiş olmasını belirten diğer bir yazar Donnelly’dir. En az iki kuşak boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin hedefleri ve çıkarlarının aynı olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir (Donnelly, 1996).

Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların

alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği işletmedir (Karpuzoğlu, 2001).

Chua (1999), aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Uluyol'un (2004: 7) çalışmasında aile işletmesi, profesyonel bir yönetim anlayışından uzak, aile büyüklerinin tecrübelerine ve bilgilerine göre yönetilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmesi işin ve ailenin birleşmiş, hatta üst-üste geçmiş halidir (Longenecker, ve diğ., 1991).

Fındıkçı (2005: 18), aile işletmelerini yapılmış tanımlarından hareketle şu ortak noktalarda toplamıştır;

- Aile işletmeleri tanımlarının özünde '*aile*' kavramı yer alır. Çünkü aileden herhangi bir üyenin iş kurması, kendine has yeni bir geçinme aracı olarak işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de işin içinde yer almaları ile aile işletmesi oluşmaktadır.
- Aile işletmesi tanımlarının özünde yer alan kavramlardan biri olarak '*mülkiyet*', ailenin çoğunlukla yaptığı girişimin sahibi olmasıdır. Diğer bir deyişle ailenin girişim için gereken maddi varlığı ortaya koymasındır.
- Aile işletmesine yönelik tanımlarda '*yönetim*' kavramının belirleyici olması kaçınılmazdır. Çünkü ailenin kurduğu işletmenin yönetimi söz konusudur. Bu yönetimin hangi şartlarda ve nasıl yapılacağı, aile üyesi olan kişilerle mi yoksa profesyonellerle mi yapılacağı önemlidir. Diğer yandan işletmenin yönetimi kadar ailenin yönetimi de söz konusudur. Yönetim, gerek aile değerlerinin korunması gerekse mülkiyetin korunması bakımından önemlidir.
- Kâra ulaşmak için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesi ile oluşan, ticari amaçlı, ekonomik ve sosyal bir kuruluş olan işletme; mantığın, objektifliğin, kaide ve kuralların egemen olduğu bir yapıdır. Bu özellikte bir yapıya sahip olan işletme kavramı ile duygusallığın hâkim olduğu aile kavramı, aile işletmesinde kesişmektedir. Bu nedenle aile işletmesinin tanımlarında '*işletme*' kavramı yer almaktadır.

- Son olarak aile işletmesinin tanımlarında ‘*kültür*’ unsuruna yer verilmektedir. Çünkü ailenin kendine has kültürü zamanla işletmenin de kültürünün oluşmasında belirleyici olur. Dolayısıyla aile işletmelerindeki kültürün hâkim karakterleri aileden gelir.

## 1.2. Aile İşletmelerinin Önemi

Genellikle küçük ve orta ölçekli olan aile işletmeleri gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Türkiye’deki işletmelerin % 95’i aile işletmesidir. Dünyada ise bu oran, kamu kuruluşları hariç işletmelerin % 65-90’ı aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Genç, ve diğ., 2004: 22).

Aile işletmelerinin ana amaçlarından birisi devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devri sağlamaktır fakat bu süreç kolay değildir. Kurulan aile işletmelerinin çoğunluğu belli bir süre sonra batmakta ya da el değiştirmektedir. Bu yüzden ikinci kuşağa geçen aile işletmesi sayısı oldukça azdır. Aile işletmeleri tüm ekonomilerde önemli bir yer işgal etmesine karşın, ömürleri kısa olup bu işletmelerin ancak % 30’luk bir kısmı ikinci nesile kadar, % 13’lük bir kısmı da üçüncü nesile kadar yaşayabilmektedir (European Confederation of Young Entrepreneurs, 2003: 25; Westhead, Howorth ve Cowling, 2002: 248).

Ekonomik hayatta en yaygın işletme şekli olan aile işletmelerinin, yeni iş yaratma, başarılı girişimlerinin olması, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltma ve demokratik yaşamı destekleme konularında önemli fonksiyonlarının olduğu bilinen bir gerçektir (Çelik, ve diğ., 2004: 190).

## 1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Dünyada ve ülkemizde mevcut ekonomik düzen içerisinde yer alan işletmelerin birbirinden farklı olduğunu ve bazı ayırt edici unsurlarla sınıflandırılarak incelendikleri bilinmektedir. Bu sınıflandırma içerisinde yer alan işletmelerden hangilerinin aile işletmeleri olarak kabul edileceğini belirlemek için öncelikle aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran finansal, yönetsel ve örgüt kültürünün özelliklerini ortaya koymamız gerekmektedir.

### 1.3.1. Finansal Özellikler

Finans ve bankacılık sistemi ilerleme kaydeden ancak yetersiz seviyede olduğu ülkelerde aile işletmeleri mevcut fon ihtiyaçlarını, öz kaynakları (menkul, gayrimenkul ve nakit) ile karşılamasına neden olmaktadır. Öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca işletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde hissedarlar gelirlerini diğer işletmelerdeki hissedarlardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci gerek diğer aile bireyleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler (Karpuzoğlu, 2001).

Aile işletmeleri genelde ekonomik yönden olabilecekleri kadar büyük değillerdir. Bunun başlıca nedenlerinden birisi; işletme sahibinin, borçlanmanın psikolojik maliyetinin (aile hayatının ve sosyal etkinliklerinin kısıtlanması vb.) yüksek olacağını düşünmesi ve bu nedenle dış kaynak kullanımını tercih etmemesidir. Dolayısıyla büyümenin gecikmesine neden olmaktadır. Diğer bir neden olarak da, işletme sahibinin işletmenin faaliyetlerini aşırı kontrol etme isteği gösterilebilir (Genç, ve diğ., 2006: 573).

Aile işletmeleri genelde aile üyeleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder ki; finansal ihtiyaç durumunda halka açılma ya da borçlanma yerine aile bireylerinin mali desteği aranmaktadır. Bu nitelikli mali bilgiler genellikle aile dışıyla paylaşılmak istenmemektedir (Karpuzoğlu, 2001: 20-21).

Aile işletmesi tarafından planlanan yatırımın öz kaynak yetersizliği nedeniyle hayata geçirilememesi işletme ortaklarınca borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile finans kuruluşları tarafından öngörülen teminat koşullarının karşılanamaması ve kredi maliyetinin yüksekliği işletmenin potansiyel satış hacmine ulaşamamasına sebep olmaktadır.

Aile işletmesi tarafından yatırım alanlarının doğru seçilmesi, öngörülen yatırım hakkında gerekli bilgi ve deneyime sahip olunması, yatırım maliyeti ve kârlılığı arasındaki dengenin sağlanması, maliyet kalemleri üzerinde

gerçekleştirilebilecek tasarruf yöntemlerinin araştırılması, alternatif fon kaynaklarının değerlendirilmesi ve benzeri unsurlar finansal işlemlerin sorumluluğunu profesyonellere verilmesini gerektirir. Ancak aile işletmelerinde, genelde en çok önem arz eden bölüm finans bölümü olmasına rağmen, profesyonellere devredilen en son bölümdür.

Aile işletmelerinde kârın dağıtılmasında bazı sorunlar çıkabilmektedir. Yönetimdeki aile üyeleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilir. Kâr dağıtımında istikrarlı bir politikanın belirlenmesinde ve uygulanmasında aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları görülebilir. Ayrıca birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir (Karpuzoğlu, 2001).

Bunların yanında genel kabul görmüş finans ilkelerine göre finansal yönetimin amacı işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkarmaktır. Aile işletmelerinde ise işletmenin değeri, onun sadece piyasa değeri değil aynı zamanda bir gelenek taşıması, aile üyelerine iş imkanı vermesi ve uzun yıllar boyunca güçlü kalması gibi etkenleri de içermektedir (Genç, ve diğ., 2006: 573-574).

### 1.3.2. Yönetimsel Özellikler

Bir işletmenin, aile işletmesi olduğunu gösteren temel yönetimsel özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- Aile işletmeleri, genellikle işletme sahibi ile üst yöneticisinin aynı kişi olduğu yapılardır. Bu kişilerin büyük bir bölümü sağlıkları yerinde iken yönetimi başkalarına da devretmezler (Öz-Alp, ve diğ., 1971: 61).
- Aile işletmeleri genellikle, aileden en az iki kuşağın işletme yönetimi ile ilgilendiği, idari personelin de aileden ve akrabalarından sağlandığı yapılardır (Karpuzoğlu, 2001: 20-21). Aile işletmelerinde yönetimden kimin sorumlu olacağını diğer faktörlerden önce aile bağları tayin etmektedir. Bunun sonucunda şimdiki veya önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar (Öz-Alp, ve diğ., 2001: 61).

- Aile işletmelerinde, girişimci aile bireyleri, işin pratiğinden geldikleri için işi çok iyi bilirler, üretim ve pazarlamada başarılıdırlar. Ancak eğitim koşullarından dolayı yeni yönetim anlayışlarına sahip değildirler. Hatta aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe geldiğinde bile genellikle temel yönetim fonksiyonlarının yerine gelmediği görülmektedir. Bu girişimci statüsündeki gruba, takip eden kuşak genelde halef statüsündedir. Halef statüsündeki yeni neslin yetişmesi, gelişmesi sahip oldukları olanaklar bir önceki nesle göre daha da gelişmiş olduğundan işin başındaki zorlukları da görüp yaşamadıklarından daha rahat olmakta ve zamanla girişimci neslin yükünü almakta ya da işe uyumda sıkıntı çekmektedirler.
- Aile işletmeleri genellikle; otoriter merkezîyetçi bir yönetim modelinin benimsenmesi, planlama zayıflığı, anlık hareket edebilme, kurumsallaşamama gibi nedenlerden doğan dezavantajlara sahip yapılardır. Diğer yandan da hızlı karar verebilme, güç birliği yapabilme, yoğun çalışma ve çaba gösterme, kısa zamanda büyüme gibi avantajlarında olduğu işletmelerdir (Fındıkçı, 2005: 30-32).
- Aile işletmeleri mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede zorlanan, değişime direnen fakat yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır (Fındıkçı, 2005: 30-32). Aile işletmelerinin, işletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur, aile değer ve inançlarından da etkilenmektedir. Çalışma şartlarında aile üyelerine doğal bir koruma ortamı sağlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 20-21).
- Aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve işbirliğinin hâkim olduğu bir organizasyon sergilenmektedir. Fakat işler büyüyüp ailenin sosyo-ekonomik seviyesi yükselen bireyleri arasında işbirliği zayıflar hatta bu durum çatışmalara kadar gidebilmektedir (Çakır, 2006: 6). Aileye mensup birinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkilemektedir (Yalçın, 1993: 73). Aile işletmeleri, aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı rollerin bulunduğu bazen de aile üyelerinin bu rollerden birden fazlasını oynadıkları yapılardır (Fındıkçı, 2005: 30-32).



- Aile işletmelerinde yönetim kurulu doğal olarak aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunun yöneticilere daha fazla müdahale etmesi, işletmenin bilfiil yönetimini üstlenenlerin üzerinde daha fazla baskı yaratarak, normal koşullarda gösterecekleri performansı gösterememelerine sebep olmaktadır.
- Yöneticilerin, kendilerini işe alma, işten atma yetkisi bulunan kişilerle aynı ortamda daha sık bulunmaları, profesyonel olarak kendilerini gösterememelerine neden olur (Köse, 2003: 2).

Belirtilen nedenlerle birlikte, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile işletmelerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olması ve akraba kayırma (nepotizm) yüksek oranlarda görülmesi işletmelerde, aileden olmayan kişilerin moral ve verimliliklerinin düşmesine neden olur (Karpuzoğlu, 2001: 25). Bunların sonucunda ise, aileden olmayan yetenekli personel ve yöneticilerin uzun dönemde aile işletmelerinden ayrılmakta ve fırsat bulduklarında daha profesyonel işletmelere geçme yolunu seçmektedirler. Ayrıca aile işletmeleri daha düşük ücretle çalıştırabilecekleri akrabaları istihdam yoluna gitmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma süreçlerini tamamlayamamaktadır.

### 1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Aile işletmelerindeki örgüt kültürünü anlamak, işletmenin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürünü anlamakla başlar (Ateş, 2005: 68). Bu konuda yapılan araştırmalarda, işletmelerin başarısında rol oynayan etkenler arasında güçlü kültürlerinin olduğu belirtilmiş ve güçlü kültürün işletme performansı, personel değişimi, çalışanın motivasyonu rekabet gibi birçok konuda işletmeye avantaj sağladığı belirtilmiştir. Güçlü örgüt kültürünün genel özellikleri; durağanlık, tutarlılık, homojenlik, ve yoğunluk, ahenk ve uygunluk, sıklık, etki ve içsel kontrol olarak sıralanmıştır (Sayılı ve Ağca, 2006: 254).

İşletmelerde örgüt kültürünün önemli olması nedeniyle Ateş (2005: 73), aile işletmelerinin kültürünü etkileyen unsurları dört boyutta incelemiştir. Bunlar doku, perspektif, değerler ve varsayımlardır.

Doku, işletmeye yeni gelen bireylerin karşılaştığı davranışsal unsurlardan oluşur. Aile kültürünü anlamak için, hangi davranışların işletme içinde kabul edilebilir olduğunu anlamak gerekir. Doku, kültürün başlangıç noktasıdır. Aile işletmesinin dokusunu oluşturan işletmenin kurucusu olup, kurucunun değerleri örgüt kültürünün şekillenmesine etki edecektir.

Değerler, diğer öğelere göre daha geniş kapsamlıdır ve işletmedeki tüm davranışı yönlendiren ana ilkelerdir. Değerler genel amaçları, idealleri ve standartları gösterir.

Perspektif, belli durumlarda kabul edilebilir davranışın sınırlarını belirler, ortak kurallar ve normlardan oluşur. Aile işletmelerinde devretme sürecinde bir sonraki neslin aile üyelerinin çalışma şekli, aile işletmesinin perspektifidir.

Varsayımlar ise daha soyuttur. İşletmenin üyeleri arasındaki ilişki sistemi ile ilgili varsayımlar hiyerarşik, bireysel ya da gruba dayalı olabilir. Doğruluğu ancak dışarıdan bir otorite tarafından söylenmesi gerektiğine ya da doğruyu kişinin kendisinin bulması gerektiğine inanılabilir. Kişinin çevreyle mücadelesindeki varsayımlar farklı olabilir. Aile işletmesi üyelerinden yönetsel pozisyondakilerden bir kısmı aile üyesi olabileceğinden aynı değerlere ve inançlara sahip aile üyeleri ortak varsayımlarada sahip olabilirler.

Aile işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, değer, tutum ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır (Karpuzoğlu, 2001: 24). Aile kültürü, örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyen güçlü kültür özelliklerine sahip ise, bu durum işletme için stratejik bir özellik haline gelir (Sayılı ve Ağca, 2006: 255).

Aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından taşıdığı bazı dezavantajları vardır. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu düşünülen aile işletmelerinde yazılı belgeler, istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz

konusudur. Diğer yandan aile işletmelerinin pek çoğu mevcut normlara ve kurallara bağlı kalmayı tercih eder (Karpuzoğlu, 2001: 27).

#### **1.4. Aile İşletmelerinde Mevcut Statüler**

Aile işletmelerindeki mevcut statüleri, aile üyesi olanların üstlendikleri statüler ve aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler şeklindeki inceleme aile işletmelerinin yapısı üzerinde daha doğru bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olacaktır.

##### **1.4.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler**

Gelecekte kurucunun yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve aile işletmesinin yönetiminde etkin rol oynayacak kişiye “halef” denir (Karpuzoğlu, 2001: 46). Aile işletmelerinde yönetimi devralacak aday sayısı, en azından ilk elde aile fertleriyle sınırlıdır. Bu nedenle aile işletmeleri, yönetim devrinde başarısız olma riskini bünyesinde barındırmaktadır (Kula, 2003: 675).

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

##### **1.4.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler**

Aile işletmesinde istihdam edilen ve aile üyesi olmayan çalışanların statüleri işgören, profesyonel yönetici ve ortak şeklinde olabilir (Karpuzoğlu, 2001: 65-68). Ücret karşılığı işletmeye fiziksel veya düşünsel emeğini katan ve işgören/personel olarak isimlendirilen çalışanlar, diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadır ve bu sadakatleri personele yüksek gelir ve ek sosyal bazı haklar sağlar. Bu kişilerin örgütsel bağlılıkları yüksektir ve işletmeyi sahiplenirler. İşletme ve işle ilgili konularda

kendilerini sorumlu tuttıkları için aile bireylerine yakındır, yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler (Karpuzoğlu, 2001: 65-66).

İşletmenin mevcut sermaye ile hedeflerine ulaşması imkan dahilinde olmadığı durumlarda aile dışından ortak alarak; teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazar payını arttırmak amacıyla işletmeye sıcak para akışı sağlama yoluna gidilebilir. Aileden olmayan ortak ile kurucunun bakış açılarındaki farklılık, işletmenin geleceği üzerine birbirini tamamlayacak şekilde bütünleşirse işletmenin geleceğini olumlu yönde etkiler. Aksi takdirde çatışma ortamının oluşmasına neden olur. Ortaklık statüsünde olan aileden olmayan kişiler, aile kültürünün ise yansıdığını görür ve genelde bu durumu kabullenir (Karpuzoğlu, 2001: 68).

### 1.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Kendine özgü özellikleri bulunan aile işletmelerinin, diğer işletmelerle karşılaştırıldığında bazı güçlü ve zayıf yönleri vardır.

Aile işletmelerinin güçlü yönleri aşağıda belirtilmiştir;

- *Ailenin Özverisi:* Aile işletmelerinde hem kuruluş hem de gelişme dönemlerinde aile üyeleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kâr payını en aza indirerek giderdikleri gibi kişisel katkılarıyla işletmelere finansal kaynak sağlarlar (Ateş, 2005: 8). Ailenin adıyla özdeşleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci gerekse diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca feragat edebilirler (Alayoğlu, 2003: 24).
- *Uzmanlık:* Aile fertleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler ve bu yüzden işe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. İşin niteliğine uygun aile bireyleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir işletmede çalışmakla daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar.
- *Finansal Kaynak Temininde Kolaylık:* Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu ülkelerde işletmeler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Aile işletmeleri hem kuruluşlarında, hem de

sonraki dönemlerinde sermaye ihtiyaçları, büyük ölçüde aile fonlarından sağlanabilmektedir (Aydın, 2005: 86).

- *Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme:* Zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ayırsalar ve ailenin bütün malvarlığını işletme için kullansalar dahi kurucular, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Rosenblatt, ve diğ.,1985: 204).
- *Yönetimde İstikrar ve Devamlılık:* İşletme strateji ve politikalarında istikrarın sağlanması, işletmenin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkilemektedir. Aile işletmelerinde istikrar ve süreklilik politikası diğer işletmelere göre daha etkin yürütülmektedir.
- *Hızlı Karar Alabilme:* Aile işletmeleri, sermayenin kayda değer bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda ve hızlı bir şekilde alınabilmektedir (İlter, ve diğ., 2001: 28-30) Ayrıca, kararların alınmasında aile ortamının getirdiği özgürlük nedeniyle düşünceler daha kolay açıklanabilmektedir (Uluyol, 2004: 20).
- *Ailenin Tanınmış Bir Ünvanın Sağladığı Sosyal ve İş Çevresiyle İyi İlişkileri:* İşletmede kredi sağlama, girdi temini, reklam ve satış gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasında yer almaktadır (Tosun, 1982: 269).

Aile işletmelerinin zayıf yönleri ise aşağıda belirtilmiştir;

- *Akrabaları Kayırma:* Aile işletmelerinde, aile öncelikleri genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Özellikle sahip-yöneticiler, yetenek veya katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf yönlerini göz ardı etmektedir. Pek çok aile işletmesi, kilit pozisyonlara beceri, yetenek ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, hatta akrabalar için gereksiz yere ek bir pozisyon

yaratılmakta, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır (İlter, ve diğ., 2001: 14).

- *Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet:* Aile işletmelerinin en güçlü yönü olarak ahenk ve uyum bozulduğunda, aile bireyleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilmektedir. Aile işletmesinin başındaki aile bireylerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol mücadelesi, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Karademir, ve diğ., 2006: 113).
- *Tutuculuk:* Büyük çaplı yatırımların başında genellikle aile üyeleri bulunmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olmakla birlikte, en önemli nedeni aile üyelerinin, aileden olmayan yöneticilere kıyasla tutucu olmamasıdır. Aile üyeleri teşebbüste sürekli ve hızlı bir büyümeyi sağlayacak kararları almakta daha cesurdurlar (Soral ve Tekeli 1976: 147). “Babam da, dedem de böyle yaptı, başarılı oldu. Ben de başarılı olabilirim” düşüncesi işletmenin gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir.
- *Merkeziyetçi Yönetim:* Aile işletmelerinde görülen yanlış bir uygulama da otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Genelde mal sahibi yönetici işletmede çalışanların inisiyatif ve hayal gücü eksikliklerinden şikayet ederek, az yetki dağıtır. Bu nedenle de yaratıcı ve etkin yönetim için gerekli zamanı kendine ayıramaz (Soral ve Tekeli, 1976: 148).
- *Rol Çatışması:* Aile işletmelerinde çalışan aile bireyleri farklı roller üstlenmektedir. Akraba, işin yönetici ve sahibi vb. akraba olarak ailenin beraberlik ve birliğinden, işin sahibi olarak işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır (Günver, 2002: 23). Aile işletmelerinin birçoğunda aile bireylerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile bireylerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.
- *Devretme Sorunu:* Yönetimden sorumlu aile üyesinin işten ayrılması veya ölümü işletmenini yaşamını tehlikeye düşürebilir. İşletmenin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, işletmenin

başboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşılmasına meydan verilebilir.

### **1.6. Aile İşletmeleri Teorik Modelleri**

Aile işletmelerinin bir sistem dahilinde incelenmesine 1960 ve 1970 yıllarında başlanmıştır. Calder (1960), Donelly (1964), Levinson (1971), Barry (1975), Danco (1975), Henson ve Barnes (1976) aile işletmelerinde genellikle görülen akraba kayırma, nesil ve kardeş kavgaları, yönetim sorunları üzerinde durmuşlardır. Ortaya çıkan "kavramsal" model aile işletmelerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar, aile ve işletmedir.

#### **1.6.1. Aile Sistem Teorisi**

Whiteside ve Brown (1991) aile işletmelerine, aile sistemi-iş sistemi modelini getirmişlerdir. Anılan modelde iki sistem arasındaki ilişkinin istikrarsız ve zor olması nedeniyle, iki farklı sistemin sınırlarının çok açık belirlenmesi gerekmektedir (Günver, 2002: 17).

Aile sistem teorisi, birbirine taban tabana zıt iki sistemin örtüşmesi ile meydana gelen farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. İşletme maddi boyutta, aile duygusal boyutta çalışmaktadır. İşletmenin amaçları ile ailenin amaçları çelişebilir. Ailenin amaçları, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir (Ateş, 2005: 22).

İç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğu bir sorun olabilir. Ayrıca, iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural, diğesinde geçerli olmayabilir.

Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de 'genel müdür'ü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğere sisteme taşıması iki sistemin sınırlarını iyi çizilmediğini gösterir. Bu ayrımı yapmanın bir yolu kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmakla olur. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile bireylerinin ise, katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekmektedir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı görevler ve roller tanımlanabilmektedir. Bu iki sistemi

ayırmanın diğerk bir yolu ise, işletme içinde çalışan aile bireylerini işlevsel ve fiziki mekân olarak ayırmaktır. Böylece, örgütsel düzenleme ile aile bireyleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olmaktadır (Ateş, 2005: 22).

Aile; üyelerini koruma, gelişmelerine yardımcı olabilme ve büyüme üzerine tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gerektirmiş olduğu uyumu göstermeli ve gözle görülür sonuçlar üretmelidir. Tablo 1’de aile sistemi ile işletme sistemi arasındaki farklar belirtilmiştir.

**Tablo 1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar**

<b>Aile Sistemi</b>	<b>İşletme Sistemi</b>
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözetken insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

**Kaynak:** Jaffe (1940)’dan aktaran Ateş (2006: 20)

### 1.6.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

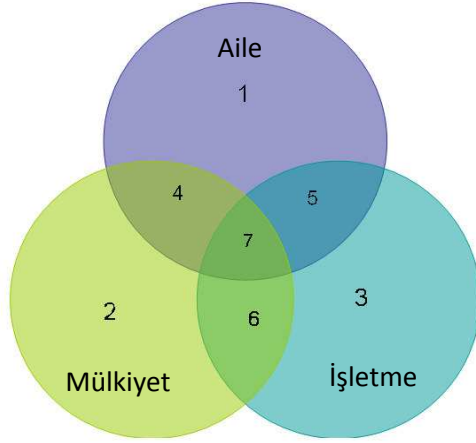
Davis ve Tagiuri 1980’li yılların sonunda Harvard Üniversitesi’nde gerçekleştirdikleri araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha bulunduğunu belirtmiş ve üç daire modelini geliştirmişlerdir (Gersick, ve diğ., 1997: 6).

‘Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli’ şeklinde adlandırılan sistemde, aile işletmeleri birbiri ile kesişen üç halka ile açıklanmaktadır (Şekil 1). Bunlar; aile, iş ve mülkiyettir. Bireyler, bu sistemlerden sadece birine dahil olabileceği gibi her üç sistemin içinde de bulunabilirler. Örneğin, kişi ailenin bir üyesidir fakat herhangi bir mülkiyete sahip olmayabilir ya da işletmede sadece çalışan biri olabilir veya kişi hem



ailenin ferdi hem mülkiyet sahibi olup işletmede çalışmayabilir. Bu modelin en çarpıcı yönü ise aile işletmelerindeki dengenin ve yaşamın ne kadar karmaşık olduğunu belirtmektir (Trueblood, 2006: 471).

### Şekil 1: Üç Daire Modeli



1. Hissedar değil ve işletmede çalışmamaktadır, ama aile üyesidir.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmamaktadır.
3. İşletmede çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmamaktadır.
5. İşletmede çalışıyor ve aile üyesidir.
6. Aile üyesi değil, hissedar ve işletmede çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır.

Kaynak: Gersick, ve diğerleri, 1999: 78.

Bu model, aile işletmelerindeki insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, çatışmaların kaynağını, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Her aile işletmesinde tüm alanlar bulunmasada pek çok alan bulunacağı için, bu model her aile işletmesi için geçerlidir. Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile işletmesindeki beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentilerin farklı olmasıyla birlikte kişilerarası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle çatışma, aile işletmelerinin karakteristiği haline gelir. (Gersick ve diğ., 1997: 287-297).

### 1.7. Aile İşletmelerinin Türleri

Aile işletmeleri üçlü veya dördüyle ayrımla ele alınmaktadır. Üçlü ayrımda; tek patronlu aile işletmeleri, genişleyen aile işletmeleri ve kardeş ortaklığı aile işletmeleri şeklinde ayrılmıştır (Çakır, 2006: 4–6). Dördüyle ayrımda ise, birinci kuşak aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri, sürekli olmayı başaran kurumsal aile işletmeleri olarak tasnif edilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 93–114). Yukarıda belirtilen bu iki ayırım şeklide öz olarak birbirine çok yakın

hatta örtüşen noktalara sahiptir. Ayrımların mülkiyet ve yönetim yapısı ile gelişim safhası gibi özelliklerden kaynaklandığı görülür. Bu nedenle iki ayrımla konu ele alınırsa aile işletmeleri dört türe ayrılabilir.

### **1.7.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri**

Yalnız ülkemizdeki aile işletmeleri değil dünyadaki aile işletmelerinin büyük çoğunluğu tek bir kişinin kontrolü elinde bulundurduğu ‘tek patronlu’ olma özelliğine sahiptir. Özellikle işletmenin ilk senelerinde bu tür bir yapının sürekli olmasında genellikle görüldüğü söylenebilir. Tek patron evresinde hisselerin çoğunluğu ve buna bağlı olarak kontrol girişimcinin elindedir. Eğer başka ortak varsa bunlar genelde önemli bir mülkiyet otoritesi kuramamaktadır (Gersick, ve diğ., 1997: 49).

Tek patronlu aile işletmelerinde, işletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınmaktadır. Yazılı prosedürler bulunmamaktadır. İlişkiler ve işler biçimsel olmayan bir şekilde yürür. Mevcut durum astların motivasyonunda olumsuz etkiler doğurur. Girişimcinin başarılarına özenen aile bireylerinde genellikle işletmeye ve işe karşı ilgi gelişmektedir. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine vermekte, genellikle de ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Patron personeli ve müşterileriyle doğrudan ve bizzat ilgilendiği için genellikle müşteri potansiyeli artmaya başlamaktadır. Piyasaya yeni girildiğinden harcamalar fazla ve likiditeye duyulan gereksinim ise yüksektir. Bu nedenle borçlanma ihtiyacı görülmektedir (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 178).

### **1.7.2. Kardeş Ortaklığı Aile İşletmeleri**

İki veya daha fazla kardeşin çoğunluk hisselerine sahip olduğu işletmelerdir. Kardeşlerin tamamı işte fiilen çalışıyor durumda olabilirler. Kardeşlerden biri çalışıyor diğeri veya diğerleri işletmede çalışmıyorlarsa bu durumda gelirin paylaşımında aile üyeleri arasında sorunlarla karşılaşılabilir (Soylu, 2008).

Kardeş ortaklığı aile işletmelerinde; borçlanma gereksiniminde azalma, aile değerlerinin iş değerlerinden önde olması, bazı alanlarda prosedürler oluşmaya

başlaması, işletmenin bugünü ile ulaşılmak istenilen hedef karşısındaki durumun sorgulanması gibi özellikler görülmektedir (Günel, 2005: 73). Bu tür işletmelerde, tek patronlu aile işletmelerinden farklı olarak yönetimin, mülkiyetin ve işin belli kısımlarının kardeşler arasında paylaşılması ve bir kardeşin liderliği söz konusudur (Fındıkçı, 2005: 366-367).

### 1.7.3. Geniş Aile İşletmeleri

Geniş aile işletmesi ya da kuzen ortaklığı da denilebilen bu tür işletmelerin birinci özelliği, birden fazla neslin bir arada mülkiyet ve yönetimde bulunmasıdır. Çok sayıda ve farklı beklentide aile bireylerini ve profesyonelleri barındıran geniş aile işletmeleri, karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu tür işletmelerde; işletme, aileden daha büyük ve geniştir. Süreklilik kaygısı ile örgüt yapısının, strateji ve politikalarının revize ediliyor olması bu işletmelerin özellikleri arasında bulunmaktadır. Büyüme hızının diğer türlere göre daha yavaş olması, borçlanma kabiliyetinin yüksekliği, satışların maksimum seviyelere ulaşması, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler karşısında gücün, olumlu işletme imajının üst seviyelere ulaşması, takip edilen işletme olunması, profesyonellerle birlikte biçimsel bir yapıya sahip olunması başlıca özellikler olarak dikkat çeker. İçinde bulunulan tüm sosyal ve ekonomik çevreye karşı daha dikkatli davranışlar gösterilmesi kurumsallaşma düzeyinin yükselmesini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001: 88-92).

İşletme hissedarlarının sayısının artmış olmasından dolayı yönetsel faaliyetlerin sağlıklı işleyebilmesi için sayılan özelliklerin oluşması kaçınılmaz görünmektedir. İşletmenin çok yönlü ve karmaşık olarak büyümesi; prosedürlere, standartlara ve ilkelere duyulan gereksinimi artırmakta ve yönetim kurulları ve aile içi sermaye piyasasının işletilmesi de önem kazanmaktadır. Aile üyeliği ile işletme ortaklığı arasındaki ayırım belirginleşmektedir (Çakır, 2006: 523). Bu şekilde iş kişisellikten uzaklaştırılır ki artık işletmeyi yöneten aile bireyleri de aldıkları kararların işletmenin geleceğini etkilediğinin farkındadırlar. İşletme artık şirketler grubu veya holding görünümündedir (Yalçın, ve diğ., 1993: 523). Ana özellikler olarak; aile-iş dengesinin oluşması, mülkiyet sahiplerinin tamamının yönetime

katılmaması, kurumsal yapının oluşmaya ve profesyonellerin yer almaya başlamasının görülmesi mümkündür.

#### **1.7.4. Kurumsallaşmış Aile İşletmeleri**

‘Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri’ de denilen bu çeşitteki işletmelerin en temel özelliği, kurumsallaşma öğelerini yoğun olarak içerisinde bulunmasıdır. Bir başka anlatımla, artık iş değerleri kesin olarak aile değerlerinden önde gelmektedir. Vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesi gibi yönetsel evrelerde, aile bireylerinin yanında profesyonellerinde öne çıktığı görülmektedir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin vizyonu, misyonu ve uzun dönemli finansal amaçları temel iş kolları belirlenmiş olup ailenin, işletmeyi yönetimi daha çok yönetim kurulları vasıtası ile gerçekleştirmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 94-96).

Bu tür işletmelerde iş analizlerinin yapılması, sorumluluk ve yetkilerin tanımlanması, çalışma koşullarının ve işbirliği yapılacak birimlerin belirlenmesi gibi özellikler görülmektedir. Terfi, performans değerlendirme, personel seçme ve yerleştirme gibi konularında objektif kıstaslarla yapılmakta olduğu görülmektedir (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 522). Esas özelliği kurumsal bir yapı ve görünümün söz konusu olmasıdır. Kurumsallaşma evresinin uzun süren bir süreç olması nedeniyle başlangıçta eski alışkanlıklardan kalma davranışlarla kimi zaman karşılaşılır. Hatta yine kurumsallaşmanın bazı gereklerine karşı fertlerde savunma geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir.

### **1.8. Aile İşletmelerinin Kuruluş ve Gelişme Süreçleri**

Aile işletmelerini, girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks yapıdaki aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri şeklinde dört ana başlık altında incelemek mümkündür (Karpuzoğlu, 2001: 57-61).

#### **1.8.1. Girişimcinin Sahipliğinde Birinci Nesil Olan Aile İşletmeleri**

Karpuzoğlu’na göre (2001: 57); girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmelerinde; yetki ve mülkiyet girişimcidedir ve genellikle eş ile ortaklık

ilişkinine sahip olmakla birlikte fonksiyonel ve stratejik kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kağıt üzerinde kalabilir. Yine bu tip aile işletmelerinde girişimcinin üretim, satış, satın alma, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla doğrudan ilgilendiği ancak, işletme büyüdüğünde işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir bölümünü ona devrettiği söylenebilir. Çoğu girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunur. Bu sayede müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artar ve işletmenin nakit döngüsü hız kazanır. Ancak müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak işletmeye kaydırılması işletmenin kurumsallaşması için son derece önemlidir.

### **1.8.2. Büyüme ve Gelişim Evresindeki Aile İşletmeleri**

Daha kompleks bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş, beraberinde yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulduğu, biçimsel bir yapıyı getirmektedir. Bu değişim karışık bir şekil alan ilişkilerin sürdürülebilmesi için gereklidir. Büyüyen ve gelişen aile işletmesi aşamasındaki bir diğer özellik, kardeşlerin, çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra bilgi, yetenek ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu ettiklerini belirtmeleridir. Bu durum bazen doğrudan olarak ifade edilmesede aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirmeye zorlar. Eğer aile işletmeye üye olmayan kişilerin gelecekte ailenin de bir ferdi olmayacağını veya çocuklara yıllarca yatırım yapıldığını onların da buna karşılık işletmede sorumluluk almaları gerektiğini ya da çocukların işletmeye girmeme durumunda kurumun sürekli olamayacağını hissettirir veya vurgularsa çocukların üzerlerindeki baskı daha da artacaktır. Genişleme süreci bu evrede tamamlanmamıştır. Dolayısıyla ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de herkes tarafından aynı biçimde bilinen ve uygulanan sistemler kurulmuştur. Büyüme sürecindeki işletmede pazar payı artış

göstererek satışların yükselmesine ve kârlılığa neden olur ve bu durum borçlanma ihtiyacını azaltır (Karpuzoğlu, 2001: 103).

### **1.8.3. Kompleks Yapıdaki Aile İşletmeleri Evresi**

Kompleks aile işletmelerinde farklı yaşta, deneyimde, bilgide ve kariyerde çok sayıda aile ferdi ile işletmenin büyümesi nedeniyle çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır. Kompleks aile işletmeleri olgunluk evresinde yer almaktadır. Bu evrede büyüme giderek azalan bir seyir izlemektedir. Yani işletme büyümekte ancak büyümenin ivmesi, gelişen ve büyüyen aile işletmeleri evresindeki kadar hızlı olmamaktadır. Ancak işletme ürün ve hizmet satışında azami seviyeye ulaşmaktadır. Satış hacmindeki artış kârlılığı da artırır. Bu dönemde işletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da bir o kadar gerilemektedir.

Bu aşamada işletmenin piyasada olumlu işletme imajına eriştiği, müşterileri, rakipleri, ve tedarikçileri karşısında güç kazandığı bir evredir. Yoğun rekabet ortamında güçlü işletme imajına sahip kompleks aile işletmesi piyasaya karşı hassas olmakla birlikte aynı zamanda piyasayı da etkiler konumdadır. Ürettiği mal ve/veya hizmetler ve pazarlama teknikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir. Kullandığı yeni teknoloji ve ürettiği yeni ürünler rekabet koşullarında farklılar meydana getirir (Günel, 2005: 19).

Karpuzoğlu'na göre; olgunluk evresindeki kompleks aile işletmelerinin özellikleri; gelecekte işletmenin bulunmak istediği noktaya ulaşmasında takip edilecek yöntemlerin ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılacak stratejik planların varlığı, takım çalışmasına önem verilmesi, varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlayabilecek örgüt yapıları ve toplumsal sorumluluk olarak sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 105).

### **1.8.4. Sürekliliği Sağlayan Aile İşletmeleri Evresi**

İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek bireylerde bulunması gereken özellikler, işlerin verimli ve etkin bir biçimde

sürdürülebilmesi için gereksinim duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Yapılan bu faaliyetler ise terfi, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını destekler. Yine bu evrede vizyon geliştirme, misyon netleştirme strateji ve uzun vadeli planlama yapma ile ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı, sosyal ve toplumsal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da gözlenir (Karpuzoğlu, 2001: 61).

### 1.9. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinde diğer işletmelerde uygulanan kuralları kabul ettirebilmek biraz güçtür. Tabi ki genel kabul gören kuralların aile işletmelerinde de uygulanırılığı tartışılmazdır ama yönetimin başarısı, aile ilişkilerinin dengelenmesi, kâr dağıtımı, yetkinin devri gibi konularda ailenin durumuna göre kuralların şekillendirilmesi söz konusudur. Yani aile işletmeleri kendi içinde bazı farklı özelliklere ve duyarlı noktalara sahip olduklarından bunun doğal neticesi olarak kendilerine özgü bazı sorunlar yaşayabilmektedirler (Şimşek, ve diğ., 2004) .

- *Aile İçi Çatışmalar:* Aile işletmelerinde yaşanmakta olan sorunların oransal dağılımı; gerçekleştirilen araştırmalara göre kardeşler kavgası % 43, miras kavgası % 19, aile içi çatışma % 19, kardeş, yeğen, kuzen kavgası % 14, aileler arası kavgalar % 5 şeklinde ortaya konmuştur (Güdül, 2005). Aile işletmelerinde, aile ve iş sistemleri arasında net bir ayırımın yapılamaması, yetkiyi devralacak bireyin işletmede çalışmak istememesi ya da beklentilerine cevap vermeyen aile işletmesinden ayrılmak istemesi, aynı işletmede çalışan nesiller arasındaki görüş farklılıkları, profesyonel yöneticilere gösterilmesi gereken önemin verilmemesi, işletmede çalışan aile üyelerinin görev tanımlarının yapılamaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilememesi vb. nedenler yaşanması olası diğer çatışmalar arasında yer alabilmektedir.

- *Yönetim Yetersizliği ve Kurumsallaşamama*: Türkiye’de aile işletmelerinde profesyonel yönetimin yerleşmesi ve kurumsallaşmanın gündeme alınmasının yavaş şekilde ilerlediği izlenmektedir.
- *Profesyonelleşememek*: Bunun nedenlerinden en önemlisi; kendilerinden daha tecrübeli, zeki, bilgili, işi bilen olarak gören kurum sahiplerinin kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanmalarıdır (Us, 2005).
- *Güç Kavgası*: Aile içi anlaşmazlıkların işe taşınması ile patron adayları çevresinde çıkar gruplarının oluşması, kurumsallaşamamış işletmeler için bir tehdit unsurudur.
- *Yetki Devrinin Tamamlanamaması*: Bunun en büyük nedeni aile dışından olan kişilere karşı oluşturulan güvensizliktir. “Aile işletmesi, girişimcinin önemli bir hastalığının, psikolojik ya da fiziksel bir engelinin bulunması nedeniyle devam edememe durumunda kalabilir” (Uluyol, 2004: 29). Girişimcinin yetkilerini devretmemiş olması durumu işletme yönetim boşluğu tehlikesini beraberinde getirir.
- *Planlamada Eksiklik*: Aile işletmelerinin ikinci kuşaktan sonra yaşama oranı sadece % 10’dur. Bunun en önemli nedenleri arasında aile işletmelerinin ileriye dönük stratejik planlamadan yoksun olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Güdül, 2005).
- *Halef Tespiti*: Halef ve miras planlaması, emeklilik planı aile işletmelerinde genellikle yapılmamaktadır. Bu da işletme sahibinin iş görmezliği durumunda işletme içerisinde bulunan halef adayları arasında çatışmalara neden olmaktadır. Jaffe’ye göre (1990) nesillerarası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime devredileceği sorunu çoğu aile işletmesinde işletmenin dağılmasına sebep olur (Ateş,2005: 33).
- *Akraba Kayırmacılığı*: Aile işletmelerinin en zayıf noktası aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Deneyim ve yeteneklerine bakılmaksızın çocukların işe alınıp hızla yükseltilmesi ve performans değerlendirilmesi yapılmadan süresiz iş olanaklarının verilmesi ve hatta



sadece onlar için özel konumlar oluşturulması, aile işletmelerinin geleceği ve başarısı için sorun oluşturabilir (Us, 2005).

- *Patronluk Anlayışı*: Patronluk anlayışı, her türlü kararı elinde tutan, her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik yapıdan kurtulamaması sorunudur.
- *Cari Hesap Sorunu*: Demir'e göre (2004) aile işletmeleri yöneticileri, muhasebenin temel kavramlarından olan kişilik kavramına aykırı bir şekilde davranabilmektedir. Çoğu aile işletmesinde bu durum göz ardı edilerek ortaklar, işletme kasasını şahsi işlemleri için kullanmakta ve daha sonrada hem vergisel yükümlülüklerin hem de finansal tabloların yanlış hesaplanmasına kadar giden birçok soruna sebep olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE DEĞERLERİ

#### 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu kesiminde örgüt kültürü kavramı ve kapsamı, örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler, örgüt kültürünün öğeleri, değer kavram ve özellikleri, aile işletmelerinde kültürel değerler, aile işletmelerinde görülen değer temelli sorunlar, aile işletmeleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, aile işletmelerinde örgüt kültürüne göre yönetim biçimleri, kurumsallaşmaya yönelik engeller ve kurumsallaşma önerileri incelenmiştir.

##### 2.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Son yıllarda örgütler üzerine yapılan çalışmalarda onları başarılı kılan faktörler arasında her örgütün iş yapma biçimi, paylaştığı değerler ve kendine özgü kimliği ön plana çıkmakta ve diğer bir deyişle örgütün sahip olduğu kültürün önemli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde hedefleri, ihtiyaçları destekleyen, üretim biçimi belirten bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gereklidir. Yönetel politika ve stratejiler, çalışma prensipleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin öğelerini oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu öğelerin oluşturduğu bütün 'örgüt kültürü'dür (Berberoğlu, 1991: 155). Nasıl ki her toplumun kendine ait ve birbirinden farklı kültürleri varsa, o toplumun içinde yaşayan her örgütünde kendine has bir örgüt kültürü vardır. Çünkü her örgütün hedefi birbirinden farklıdır. Bunun sonucu olarakda her örgütün kültürü birbirinden farklı olacaktır.

Örgüt kültürü ile ilgili farklı disiplinlerde çalışan bilim adamları tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, Anthony'e göre (1994: 98) örgüt kültürü, bir çıktı veya üründen ziyade bir ilişkiler sırasındır. Bu ilişkilerle örgütte çalışan

bireylerin ortak bir yol izlemesini sağlayan düşünsel bir dizi oluşmaktadır. (Topaloğlu, ve diğ., 2004: 123).

Örgüt kültürü zaman içerisinde oluşur. Buna göre örgüt kültürü, belirli bir zaman ve bir grup için geçerli olan ve grup içindeki herkes tarafından kabul edilen anlamlar topluluğudur (Pettigrew, 1979: 574). Örgüt kültürü, örgütün zaman içerisinde günlük işlerinin, tecrübelerinin ve aldığı hükümlerin toplamıdır (Muller, 2004: 3). Brown'a göre (1998: 9) örgüt kültürü, örgüt içi uygulamalarda ve örgüt üyelerinin davranışlarında açığa çıkan, örgütün geçmişten bugüne zorluklarla başa çıkabilmek için geliştirdiği yöntemler, inançlar ve değerlerdir.

Schein'a göre (1983: 14) ise örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir. Örgüt kültürü, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak da tanımlanmaktadır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel, ya da üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan da bakınca bir genel kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilir (Koçel, 2001: 25).

İşgörenlerin, örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve yine işgörenlere örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar aktaran ortak değer yargıları, düşünce ve inançlar sistemidir (Eren, 2001: 135). Diğer bir deyişle, bir örgüt içinde işgörenlerin davranışlarına yön veren normlar, değerler, inanç ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1994: 271). Örgüt kültürü örgütte çalışan bireylerin örgütün isteklerine göre davranmasını sağlar. Bu anlamda örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanların yapmaları gereken şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda çalışanlara duygu ve önsezi kazandırır (Güçlü, 2003: 148).

Yukarıda yapılan tanımlarda çoğu yazar 'paylaşılan değer ve kurallar'ı kültürün önemli bir parçası görmesine karşın, bazı yazarlar da ortak ilişkilere yönelik sembollerini ve anların önemini belirtmiştir.

## 2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşumuna etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler iç ve dış çevre faktörleri olarak ikiye ayrılır.

İç çevre faktörleri; örgüt kültürünün oluşumuna etki eden ve çalışanların denetimini artıran faktörlerdir. Bunlar; işletmenin faaliyette bulunduğu alan ve üretim konusu; buna paralel olarak örgütsel amaçları, kurucuların sahip oldukları değer ve inançlar; felsefe ve ideolojiler, yöneticiler ve yöneticilerin uyguladığı yönetim yaklaşımı, örgütün işleyişi ve biçimsellik derecesi, örgütün alt kültürlere bakış açısı; farklı kültür ve yapılardan gelen çalışanları bütünleştirme derecesidir (Bakan, ve diğ., 2004 : 29).

Dış çevre faktörleri ise, genelde örgüt çalışanlarının müdahale edemediği örgütün bulunduğu çevrenin etkisi altında olan faktörlerdir. Bunlar; toplumun kültürel yapısı, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketici grupları, rekabet ve rakiplerdir (Şişman, 1994: 104).

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.

## 2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi öğeleri konusunda da bilim adamları tam bir görüş birliğine varamamıştır. Yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinde temel ya da paylaşılan değerler, öğelerin tam ortasında yer almaktadır. Değişik tanımların ortak noktaları doğrultusunda bir işletmenin örgüt kültürünün, değerler, inançlar, tutumlar, temel varsayımlar, mitler ve hikayeler, liderler ve kahramanlar, adet, tören ve seromoniler, semboller, dil ve normlar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır.

### Değerler:

Değerler, örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartları geliştiren ve bu sayede çalışanları değerlendirmekte kullanılan kavram ve inançlardır. Değerler, örgütte çalışanların davranışları sınırlar ve şekillendirir (Çırpan, ve diğ., 1998: 225). Bu sebeple değerler olanı değil olması gerekeni temsil etmektedir. Doğruluk, saygınlık ve başarı örgüt değerlerine örnek gösterilebilir (Bakan, ve diğ., 2004: 37). Örgütün sahip olduğu bu değerler çalışanların örgüte olan bağlarını, başarılarını ve yönetimin niteliğini artırır (Köse, ve diğ., 2001: 225). Değerler örgütteki sorunların çözümünde ve kültürün görülmeyen içsel yönünü oluşturmada etkilidir. Bu sebeple örgüt çalışanlarının ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir (Güçlü, 2003: 151).

Taşındıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler; (Sabuncuoğlu, 2003):

- *Kurumsal değerler:* Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- *Ekonomik değerler:* Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- *Estetik değerler:* Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- *Sosyal değerler:* İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
- *Politik değerler:* Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- *Kutsal değerler:* Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

### İnançlar:

Bireylerin sosyal gerçeklerini nasıl anlamlandırdığını inançları gösterir. Ancak burada kişilerin özellikleri ile kültürel değerlerinin sentezi mevcuttur. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, o toplumun kültürel inançları da o derece güçlü ve yaygındır (Erdoğan, 1987). İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örgüt üyelerinin inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve sürekliliğini sağlayan temel unsurlardır.

### Tutumlar:

Bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan süreçtir. Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Eren, 2001). Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilirler. İnançlar gibi, tutumların da benzerlikleri, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasında rol oynar.

### Temel varsayımlar:

Schein'a (2004) göre örgüt kültürünü şekillendiren beş temel varsayım; örgüt ve çevresi arasındaki ilişki, gerçek ve doğruluğun doğası, insan doğasının doğası, insan faaliyetlerinin doğası, insan ilişkilerinin doğasıdır. Dyer (1988: 205) kültürel varsayımları şu şekilde sınıflandırarak açıklamıştır:

- *İlişkilerin doğası:* Örgütteki kişiler arasındaki ilişkiler hiyerarşik mi, grup odaklı mı ya da bireysel midir?
- *İnsan doğası:* Örgütte insanlar 'tamamıyla iyi', 'tamamıyla kötü' yoksa 'ne iyi ne kötü' olarak mı kabul edilmektedir?
- *Gerçeğin doğası:* Gerçek üstün otoriteye göre mi şekillenir yoksa bireyler kendileri mi karar verir?
- *Çevre:* İnsanlar çevreyi yönetebilir mi yoksa çevreye boyun eğmeli mi ya da çevreye uyum göstermeli midir?
- *Evrensellik/Yerellik:* Örgüt içindeki tüm insanlar aynı standartlara göre mi değerlendirilmelidir yoksa bazılarını daha farklı mı davranılmalıdır?

### Mitler ve Hikayeler:

Mitler ve hikayeler, insanların olayları daha iyi kavramalarını, örgütün işleyişini öğrenmeleri, bilgi düzeylerini geliştirmelerini ve örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla kullanılır. Örgütün geçmişinde yaşanan olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikayeler, örgüt kültürü açısından önemli kültür

taşıyıcılarıdır. Hikayeler bugünle geçmiş arasında bağ kurar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırır (Robbins, 1994: 316).

Liderler ve Kahramanlar:

Liderler örgüt kültürünü tek başlarına oluşturamazlar da, bu kültürün büyümesi ve gelişmesinde çok önemli bir rol oynarlar (Anthony, 1994: 39). Deal ve Kennedy'ye göre (1982) kahramanlar örgüt için önemli bazı işlevlere sahiptir. Bunlar; başarıyı her birey için ulaşılabilir kılarlar, rol modeli olurlar, örgütü dış dünyada sembolize ederler, örgütleri özel ve anlamlı kılan değerleri korur ve devam ettirirler, performans standartları oluştururlar, çalışanları motive ederler.

Liderler, çalışanları bir arada tutan davranış kodları oluşturarak örgüt kültürünün farkındalığını sağlar; çalışanları örgüt kültüründen haberdar ederler. Kahramanlar, örgüt içindeki tüm çalışanların örgüt için önemli olduklarını ve her bireyin örgüte kattığı bir farklılığın olduğunu; böylece örgütün misyonunun ve amaçlarının kişiselleştirilmesini sağlarlar (Martins, ve diğ., 2004: 90; Wilkins, ve diğ., 1990: 336).

Adet, Tören ve Seremoniler:

Toplumun birer alt kümesi olan örgütlerde seromoniler önemli bir yer tutar. Çünkü toplum için ne kadar önemliyse seromoniler örgüt içinde o kadar önemlidir. Adet, tören ve seremoniler, örgüt kültürünü oluşumunda veya bulunan bir kültürü güçlendirmede çok önemli bir yer tutar. Adet ve törenleri diğer kültürel öğelerden ayıran bazı özellikleri vardır. Bunlar; önceden planlanmış ayrıntılı uygulamalar olup, sosyal etkileşim yoluyla iletilirler, genellikle, belirli bir kitlenin yararı için düzenlenir ve çeşitli sosyal sonuçlar doğurur (Trice, Beyer, 1984: 655).

Semboller:

Semboller kendileriyle ilgili olmayan anlamları ortaya çıkaran işaretler olduğu için örgütte önemlidirler (Anthony, 1994: 91). Örgütü anlamaya, anlatmaya, kılık-kıyafet yapısını anlamaya, işgörenlerin örgütte iletişim kurarken kullandıkları jargon, kelimeler ve tanımlamalar örgütü sembolize ettiği için önemli öğelerdir. Örgütte kullanılan sloganlar, örgütün logosu ve flaması örgütün hangi değer, düşünce

ve olaylara önem verdiğini ortaya koyar (Higgins, McAllaster, 2004: 71; Anthony, 1994: 43; Kemp, Dwyer, 2001). Çalışanların birbirlerine selam verme şekilleri, kıyafetleri de örgütün sembolleri olarak değerlendirilebilir (Çırpan, ve diğ., 1998: 226). Semboller örgütlerin içyapılarından meydana geldiği için örgütten örgüte farklılık gösterebilir (Zahrly, 1989: 79).

#### Dil:

Dil bir iletişim aracı olarak örgütlerde kültürün nesillere aktarılmasını sağlayan, mevcut kültürün ortaya çıkmasına yardımcı olan ve örgüte yeni giren bireylere örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayan araçtır. Örgüt kültürü açısından dil, kültürün devamlılığını sağlanmasına hizmet eder (Bakan, ve diğ., 2004: 51). Dil, ayrıca örgüt içindeki haberleşmenin sağlanması bakımından da önemlidir. Örgüt içi yazışmalar, mali kayıtlar, raporlar ve çalışanların birbiri ile iletişimi sırasında kullandıkları kültüre özgü terim ve mimikler dilin örgüt kültürünün oluşumundaki etkisini ortaya koymaktadır. Örgütte yeni katılanların ve çalışanların söz konusu örgüt kültürünü benimseyip benimsemedikleri bu terim ve kelimeleri kullanıp kullanmamaları ile belirlenebilir (Çırpan, ve diğ., 1998: 226).

#### Normlar:

Normlar, yazılı olmayan belirli şartlar altında hangi davranışların kabul edileceği veya hangilerinin hoş karşılanamayacağını ifade eden kurallardır. Diğer bir deyişle, örgütün değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından oluşturulan ve benimsenen davranış kurallarıdır (Bakan, ve diğ., 2004: 50-51). Normlar da diğer örgüt kültürü öğeleri gibi nesillere aktarılır. Bu açıdan bakıldığında normlar ve değerler birbirine benzemelerine rağmen aralarında fark vardır. Değerler soyut ve genel kavramlardan oluşurken, normlar belirgin ve yol gösterici yani daha somutturlar (Bakan, ve diğ., 2004: 50-51).

#### **2.4. Değer Kavramı ve Özellikleri**

Değer, hangi tür davranışların istenilen, iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir (Özkalp, Kırel, 2001: 123). Değerler,



bireylerin günlük davranışlarını etkileyen standartlar olup bir başka tanıma göre, günlük kararları etkileyen ideolojik bir düşünce yapısıdır (İnançoğlu, 2002: 146-160).

Güngör'e göre (2000: 27); değer, "hükümü bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğunu belirten ifade ise, o halde değer de bir şeyin arzu edilebilir veya arzu edilemez olduğu hakkındaki inançtır". Ünal (1981) ve Güngör'e göre (1998); tutumların işlenmiş ve gelişmiş bir organizasyonu olan değer sistemi bireylerin bütün arzu ve ihtiyaçlarını içermektedir. Bu hâliyle değerler bir yandan bireyin davranışına yön verirken, öte yandan onun çevresini algılama ve yargılamasına zemin hazırlayan bir izafet çerçevesi olarak işlev görmektedir. Buradan hareketle değerleri, paylaşılmış ve genelleşmiş tutumlar olarak kavramlaştırabiliriz.

Değerler her zaman bir seçime vurgu yaparken, kültürel bilgidir ve kültürün öğeleri üzerine kurulur. Değerler ya zamanla kaybolur ya da bir sonraki kuşağa aktarılarak yıllarca devam ettirilirlir. Değerlerin yıllarca devam etmesi ve kalıcı olması, onların insanlarca içselleştirilmesine ve genel kabul görmesine bağlıdır (Gudmundsdottir, 1991). Değerler çevremizdeki insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. İçinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlar. İnsanların sahip oldukları değerler nispeten istikrarlı ve tutarlıdır yani kolay değişmezler (Özkalp ve Kırel, 2001: 123).

Değerler beş ayrı özelliğe vurgu yaparlar. Bunlar; değer bir inanç durumudur, ait olunmak istenilen veya kabul gören bir hâldir, belirli durumları aşmaya yöneliktir, olayların ve insanların davranışının seçimine veya gelişimine rehberlik eder.

Aile değerlerini büyük ölçüde toplum şekillendirir ama bireyin değerlerini hem aile hemde toplum oluşturmaktadır. İşletme sahibi çalışanların değerlerine etki ederek bir kültür oluşturur. Değerler; toplumsal bağlamda toplumsal değerler; bireysel bağlamda bireysel değerler, küçük grup bağlamında ise aile değerleri olarak tasnif edilebilir. Bireyin yaşadığı toplumun kültürü, davranışlarının etik standartlara uyumunu, sahip olduğu değerleri, inançları ve normları belirler (Pehlivan ve Aydın, 2001).

## 2.5. Aile İşletmelerinde Kültürel Değerler

Kültür, maddi olmayan inançlar, bilgiler, his ve heyecanlar bütünüdür. Bu manevi oluşum, bütün uygulama halinde maddi formlara bürünür (Güngör, 2003: 15). “Kültüre ilişkin sayılan özellikler, kültürü oluşturan unsurların, değerli bulunmasına ve bu nedenle korunmasına yol açar. İşte, korunmaya değer görülen bu kültür öğelerine kültür değerleri denmektedir” (Erkan ve Erkan, 1998: 4). Kültür değerleri, toplumsal yaşamda uzun dönemli kalıcı ve değerli görüldüğü için nesilden nesile aktarılır (Doğruer, 2002: 84).

Aile işletmelerinin kimlik kazanmasında kültür etkili bir rol oynar. Aile işletmelerinde etkin olan kültürel değerler aileden gelir. Bu yüzden aileler kurmuş oldukları işletmelerde değer oluşturunca bir rol üstlenirler. Örgüt kültürünün oluşmasında değerler önemli bir kaynaktır. Ailenin yenilikçiliği, yapısı, inancı, işletmenin büyümesi ile ilgili hedefleri ve ailenin sahip olduğu vizyon bu konuda belirleyici olarak önemli bir etkiye sahiptir (Athanassiou, ve diğ., 2002:139 ). Ailenin işletmeyi etkilediği gibi çoğu zaman işletmede aileyi etkilemektedir.

Yapılan araştırmalarda ailenin sahip olduğu kültür örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilediği ve hatta bazı zamanlarda örgüt kültüründen de önemli hale geldiği vurgulanmaktadır. İşletme vizyonunun, işletme stratejilerinin şekillenmesinde ailenin geçmişinin, sahip olduğu değerlerin, istek ve inançlarının rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü ailenin yapısına, inançlarına ve değerlerine bağlı olarak gelişebileceği söylenmektedir.

Aile işletmelerinde aile bireylerinin duygu ve düşünceleri kültürlerinin bir yansımasını oluşturur (Us, 2002: 29). Bu yüzden aile işletmelerinde oluşan güçlü kültür yapısı rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça güçtür. Çünkü işletmedeki bu kültür ailenin geçmişinden gelen fiziksel ve fiziksel olmayan değerlerden oluşmaktadır (Zahra, ve diğ., 2004).

İşletmede hüküm süren tutumları, normları ve değerleri aile ruhu belirler. Değerler, işletmede işgörenler için ortak bir bağlılık, amaç ve kimlik oluşumuna yardımcı olurlar (Manfred, 1993: 61-62). Aile işletmelerinde eşitliğe ve mantığa önem verilirken, aile işletmesi olmayan işletmelerde adalet ve mantığa önem verilir.

Buradanda görüldüğü gibi değerler, aile işletmelerinde olması gereken işletme mantığından farklılıklar göstermektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 330). Aile fertlerinin duygu, düşünce ve kültürlerinin bir yansıması olarak aile işletmelerinin kültürleri oluşur (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 25).

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

Aile işletmelerinde genellikle yazılı belgeler ve istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime, güvenilir kişilerin fikirlerine önem verilmesi aile değerlerine iş değerlerinden daha çok önem verildiğini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2002: 27). Bu işletmelerde aile bireyleri arasındaki formal ve informal ilişkiler sayesinde geçmiş deneyimlerden yararlanma ihtimali yüksektir. İşletmede çalışan yeni nesil bireylerin eski nesilleri izleyerek, onların başarı ve hatalarını analiz ederek kendilerine ders çıkarmaları iş hayatındaki deneyimlerini artırarak bir fırsat sağlayacaktır.

Aile ve işletme sistemlerinin bir araya gelmesi sonucu oluşan aile işletmeleri kendine özgü bir kültüre sahiptir. Aile işletmelerine aileden gelen bazı temel kültürel değerler şu şekilde sıralanabilir (Vural ve Sohodol, 2006: 328):

- Ürettikleri mamullerle, sahip oldukları müşteri kitlesiyle ve ailelerinin isimleri ile gurur duyma,
- Babanın hakimiyetinin olduğu bir yapı,
- Değişime açık olmama, geleneklere bağlılık,
- Kişilere bağımlı olarak gelişen iletişim ağları,
- İşgörenlerin aileye ve işletmeye karşı yüksek sadakati,
- Biçimsel olmayan bağlar etrafında yoğunlaşma,
- Aile ferdi olmayan işgörene güvensizlik,

- Yönetim faaliyetlerinin ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi.

İşletme değerleri, açık veya üstü kapalı ve işletme tarafından istenen değerlerdir. Aile değerleri de, ailenin yaşamındaki açık veya üstü kapalı arzu edilen değerlerdir. Bu iki açıklamanın sonucuna göre aile işletmeleri değerlerinin tanımı şu şekilde yapılabilir; aile işletmeleri değerleri, iş ve aile hayatlarında istenilen açık veya üstü örtülü kavramlardır (Koiranen, 2002).

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

Aile işletmelerinde temel değerler, diğer işletme tiplerine göre daha fazla öneme sahiptirler. Çünkü yapısında barındırdığı aile ve işletme yapıları sebebiyle çatışmaya daha açık işletme tipidirler. Aile işletmelerinde işletmede ve ailede sıklıkla çatışmalar meydana gelebilir. Bu çatışmaların çözümü için uzun ömürlü değerlere ihtiyaç duyulur. Çünkü değerler aile ile işletmeyi birbirine bağlayan köprüyü oluşturur. Bu tür işletmelerde kan bağıının ötesinde duygusal bağ vardır. Aile ile işletmenin birleşmesi bir sinerji doğurur ve bu da işletmeye güç katar (Ateş, 2005: 63).

Aranoff ve Ward (2000), değerlerin bir felsefe olarak esas etkinliğinin aile işletmelerinde taşıdığı güvenilirlik gibi değerlerle, uzun dönemlilik olduğunu belirtmişlerdir. Aile işletmelerinde başarıyı etkileyen değerlerin nitelikleri; çalışkanlık, inisiyatif, basitlik, tutumluluk ve mükemmelliktir.

Koiranen'in (2002) değer ile ilgili ortaya koyduğu noktalar;

- Aile işletmesi için mühim olan olguları değerler temsil eder.

- Ailenin stratejik tercihlerini değerler yansıtır.
- Değer işletmede hangi amacın daha önemli olduğuna dair duyulan inanca bağlıdır.
- Mantıksal ve duygusal tecrübeler değerlerin boyutuna etki yapar ve değerler sezgi ve duyulara bağlıdır.
- Değerler karar vermede kararsız bireylere yardımcı olur.
- Temel değerler işletmede aile üyeleri ve aileden olmayan yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir şekilde paylaşılabilirse işletme amacına olan bağlılıkta yükselme gözlenecektir.

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

## **2.6. Aile İşletmelerinde Görülen Değer Temelli Sorunlar**

Kültürel değerlere sahip olan aile işletmelerinde risk alma, bağımsızlık, yenilik, üretkenlik gibi öğelere katkıda bulunma oranı yüksektir. Önemli bir rekabet avantajı sağlayan kültürel değerler işletmede daha yoğun bir paylaşımına neden olmaktadır.

Aile ve işletme yapılarından meydana gelen aile işletme sisteminde temel felsefe ve değerlerin birbirine karıştırılması kültürel açıdan bazı dezavantajlarda oluşturabilmektedir. İşletme ortamında çalışanlar için babaerkil bir yapının olması, biçimsel olmayan ilişkiler ve aileye aşırı bağlılık rahatsız edici bir ortam yaratabilir. Oysa etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin yok edilmesidir (Vural ve Sohodol, 2004: 329).

Aile sistemi kuramına göre aile fertleri, farklı ortam ve durumlarda birbirleriyle aynı biçimde etkileşimde bulunmaktadır. Fertler, birlikte oldukları ortam değişmede kendilerini ve diğer aile fertlerini aynı şekilde görmek ve tanımlamak eğilimindedirler. Bu sebeple işletmede düzen sağlama ve liderlik etme özelliğine sahip bir aile bireyi, aynı kalıbı diğer aile ortamlarında da sürdürecektir. Şayet aile fertleri hem ev hem de işletme içerisinde iletişimde bulunuyorsa, her iki ortamda da aynı biçimde davranışta bulunacaklardır. İş ortamında uygun olan bir etkileşim kalıbı ev ortamında uygun olmayabilir. Bu durumda, kalıpları bir ortamdan diğerine taşıyan aile fertleri zorluklar yaşamakta ve bu da iş yerinde kargaşaya neden olabilmektedir.

Aile işletmelerinde genellikle insana yatırım yapılmamaktadır. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genellikle net bir biçimde belirlenmemiştir ve iş gücü devir oranı yüksektir ve işgören sirkülasyonunun yoğun olması nedeniyle de aile dışındaki çalışanlar, ortak değerler yaratabilecek kadar bir arada kalamadıklarında güçlü bir örgütsel kültür oluşmasında mümkün olamamaktadır. Buna ek olarak aile işletmelerinde örgütsel kültürde yeni iş görme tekniklerine şüpheyle yaklaşılırken, işleri geleneksel metotlarla gerçekleştirme anlayışı yaygındır.

Aile işletmelerinde kültürel yapılarda karşılaşılabilen bir diğer önemli sorun da aile içi geçimsizliklerin işletmeye taşınması ve bu sebeplede işletme içinde çatışma temelli kültürel değerlerin kök salmasıdır. Aile bireyleri arasındaki ilişkilerde geçimsizlik ve çatışma arttıkça iş ortamında gergin ve motivasyon düşürücü bir atmosfer oluşur. Aile bireyleri arasında rekabetin olması örgüt kültürü açısından yıkıcı etkilere sebep olur. Aile içerisinde bu tür çekişme ve sürtüşmeler işletmenin çökmesine neden olabilmektedir. İşletmenin çökmesine engel olabilmek için aile işletmelerinin kurumsallaşması önemli hedeflerinden biri olmalıdır. Fakat aile işletmelerinden yaşanan bu problemler kurumsallaşma önündeki ciddi sorunlardan biridir.

Aile işletmelerinde örgütsel kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve işletmeyi geliştirme yönündeki çabalarına göre değilde adam kayırma doğrultusunda şekillenirse aileden olamayan çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalışıklarına inanmaya başlamaktadır. Bunun sonucu olarakda

çalışanlarda oluşan güven eksikliği iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 426).

## 2.7. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Kaynakları

Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre aile işletmelerinin başarı sırrının çok köklü ve geçmişe dayanan bir sebebe bağlı olduğunu ortaya çıkmıştır. Aile işletmesi olan ve aile işletmesi olmayan işletmeler üzerinde yapılan bu araştırmalar, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha güçlü ve daha başarılı olduğunu göstermiştir (Denison, ve diğ., 2004: 61). Hofstede (1980: 123) örgüt kültürü olarak tanımladığı bu başarı sırrı, aile işletmelerinde çok daha güçlü bir biçimde oluşmakta ve çalışanlar tarafından büyük bir istekle içselleştirilmektedir (Denison, ve diğ., 2004: 63).

Aile işletmelerinde örgüt kültürü ailenin geçmişinden gelen ve geleceğe taşınan bir değerler sistemi olduğu için önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, işletmede sadece çalışanların desteğiyle oluşmayan, kurucunun işletmeyi faaliyete geçirdiği ilk günden itibaren aileden edindiği felsefe ve ideolojiyi iş yapma stratejisi olarak çalışanlara aktarması ile oluşur (Kimberly, ve diğ., 1995: 12-17).

Aile işletmelerinin kültürleri zaman baskısı altındadır. İşletmedeki kültürün 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, ve diğ., 2004: 365).

Ailenin sahip olduğu kültür hem işletmeyi hem de işletmenin etkileşimde olduğu çevreye etki ederek, işletmenin yapılanmasına ve söz konusu yapılanmanın sürekli hale gelmesine katkıda bulunur. Bununla birlikte ailenin sahip olduğu kültürün işletmenin kültürüne etkisi planlanmış bir davranış değil, doğal bir etkileşim sonucudur. Bu etkileşimin sonucu olarak aile kültürü ile işletme kültürü arasında benzerlik bulunması kaçınılmazdır (Kay, ve diğ., 2004: 385).

Aile işletmelerinin kültürüne yukarıdaki tanımlar ışığında bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşıldığında söz konusu sistemin birçok alt sistemin bir araya gelmesi ile oluştuğu görülmektedir. Bu alt sistemler kurucu, aile üyeleri ve işletmedeki diğer

çalışanlar, işletmedeki bakan etkisi ve işletmenin sahip olduğu aile anayasası ve meclisi olarak ifade edilmektedir (Morris, ve diğ., 1996: 69).

### Kurucu

Örgüt kültürü, örgütün kurucusunun kişilik ve eğitim özelliklerinden, örgüt üyelerinden ileri gelenlerden, örgütün geçmişinden, kurucusunun örgüte kendine has nitelikler kazandıran zaman içinde oluşan ve gelişen değerler sistemidir (Hofstede, ve diğ., 1990: 287). Bu anlamdan bakıldığında örgüt kültürünü şekillendiren en önemli kaynak işletme kurucusudur.

İşletmeyi kuran ve yöneticiliğini üstlenen kişiye kurucu denilmektedir. Aile işletmelerinde bu kurucu aileden biri olmakla birlikte işletme sermayesinin, kuralların ilk koyucusu ve uygulayıcısı olması nedeni ile diğer aile bireylerinden ayrılır. Kurucu işletmedeki norm ve kuralları oluşturan ilk kişi olduğu için örgüt kültürünün oluşumu üzerinde büyük ölçüde etkilidir. Bu etki kurucunun kişilik özellikleri, eğitimi, yetenek ve deneyimleri yani almış olduğu tüm kültürel değerlerdir. Çalışanlar arasındaki iletişim biçimini, çatışma çözüm yöntemlerini, planlama ve kontrol faaliyetlerinin yönetimini, başarı planlamasını ve aile bireylerinin işletme içindeki rollerini belirleyen kurucu sahibin sergileyeceği bakış açısı örgüt kültürünün niteliğini belirleyecek; çalışanlar kurucu tarafından oluşturulan bu yapıyı uygulamaya koyacaklardır (Morris, ve diğ., 1996: 71).

Kurucunun genellikle işletmenin başında olduğu durumlarda işletme kültürü statik bir yapı izler. Çünkü neredeyse tüm kararlar kurucu sahip tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Böyle bir yapıda kurucunun işletmenin yönetiminden ayrılması, diğer bir deyişle herhangi bir sebepten dolayı yönetimle ilişkisini kesmesi durumunda sonuç kaos, belirsizlik ve çatışma olacaktır (Morris, ve diğ., 1996: 71).

Aile işletmelerinde kurucunun aileden aldığı ve zaman içerisinde geliştirdiği kültür işletme için hayati öneme sahiptir. Çünkü kültür işletmenin nesilden nesile aktaracağı örgüt değerlerinin temelini oluşturmakta ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması söz konusu değerlerin özgünlüğüne ve rekabet edebilme yeteneğine bağlıdır (Aronoff, 2004: 57).



### Aile Üyeleri

Aile bireylerinin yaşam şekilleri ve birbirleri arasındaki ilişki işletmenin yaşam biçimine ve işletme üyeleri arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Diğer bir deyişle işletmede bulunan her bir aile üyesi aradaki kan bağına da işletmeye beraberinde getirmektedir (Morris, ve diğ., 1996: 71).

Bugüne kadar yapılmış olan araştırmalarda aile üyelerinin işletme de bir arada çalışması güven ve sadakat duygusunu pekiştirmesi nedeniyle işletme performansına olumlu katkı yaptığını göstermektedir (Dyer, ve diğ., 1994: 73).

İşletmede önemli olan nokta aile bireylerinin işletme içersinde birer profesyonel gibi hareket edebilmesidir. Gerekli eğitim, yetenek ve becerileri olmayan bir aile üyesinin sadece aradaki kan bağı sebebiyle yönetsel pozisyonlarda yer alması yönetimin monarşik bir biçim almasına neden olacaktır. Bu durumda ise, işletmede çalışanlar ortak değer ve inançlar oluşturamayacak ve güvensizlik hissedeceklerdir. Örgüt kültürü yaratmak isteyen aile işletmelerinde kurucunun ve aile bireylerinin göstereceği tutum oldukça önemlidir. Deneyim, bilgi ve eğitime önem veren kurucu sahip ve aile üyeleri örgütün monarşik bir yönetim yerine katılımcı ve demokratik bir biçimde yönetilmesini sağlayacaktır.

### Aileden Olmayan Çalışanlar

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

### Aile İşletmelerinde Kadın Etkileri

Aile işletmeleri literatüründe, aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesinde bayanlar problem olarak kabul edilir ve aile yönetilmeye ihtiyacı olan bir sistem

olarak görülür (Danes, 2005: 116). Farklı kişisel özelliklere sahip olan kadın ve erkekler işletmeleride farklı yöntemlere ve algılamalara sahip olabilirler. Erkekler için odak nokta otoriteye dayanırken, kadınlar için ise dayanışma önceliklidir (Danes, 2005: 117). Kadınların sahip olduğu bu özellik ile son yıllarda verimliliği ve etkinliği esas alan yönetim anlayışındaki takım ruhunun oluşturulabilmesi önem kazanmaktadır. Ama kadınlar için bunun aksine lider olamayacakları düşüncesi yaygındır.

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

Aile işletmeleri literatüründe yetki devri konusu olarak genellikle erkek evlat ele alınmış ve baba-oğul arasındaki ilişkilere yer verildiği gözlemlenmiştir. Oysa ikinci kuşakta yer alan halefler sadece erkek evlatlardan oluşmamaktadır. Son yıllarda göze çarpan bir konuda aile işletmelerinde kız çocuklarına verilen önem ve işletme yönetiminde etkili bir duruma gelmeleridir.

Aile işletmelerinde kız çocuklarının çalışmaları, işletmede olumlu bir etki yaratmakta ve işletmede istenmeyen gergin ortamlar oluşmamaktadır. Bunun en önemli sebebi ise kız evlatların, babalarını rakip olarak görmemeleridir. Erkek evlatların babalarını rakip görmeleri gerçeğinin altında ise babalarına benzemek, onu izlemek ve nihayetinde ‘baba olmak’ yatmaktadır (Dumas, 1992: 42).

Kız çocuklarının işletmede babayla daha yakın ve daha duygusal bağlar taşımaları çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Baba-kız arasındaki bu yakınlıktan dolayı baba işletmede önemli görevleri kızına verebilmektedir. Kız çocukları ise, babalarının yanında kendilerini güvende hissettiklerinden dolayı babalarının işten ayrılmasını veya emekli olmasını istememektedirler ve bu şekilde daha yüksek performansla çalışabilmektedirler.

Aile işletmelerinin başarıyı etkileyen bir diğer kadın grubu ise aileye evlilik yoluyla gelen ve aile işletmesinde ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilen

eşlerdir. Genellikle yöneticilerin aldığı kararlarda eşlerinin de etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Eşlerin işletmedeki etkisi yöneticinin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu destek ise, çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak finansal krizleri atlattırda eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine maddi-manevi destek sağlayabileceklerini vurgulamaktadır (Danes, 2005: 3-4). Kadın eşler arası rekabet işletmede çalışan erkek aile üyeleri arasında da etki edebilmektedir.

Aile işletmelerinde dikkati çeken bir diğer husus ise, aile içindeki rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri söz konusu olduğunda kadınların işletme için ciddi tehlike oluşturabilmeleridir. Bu tür durumlar genelde ikinci kuşaktan itibaren kendini hissettirmektedir.

#### *Aile Meclisi ve Anayasası*

Aile işletmelerinde en önemli yönetim rolü aile meclisine aittir, bu aile meclisleri sözlü olarak beraber olan aile üyeleri düzenli aile toplantıları ve aile konseyleridir. Bu meclis aile bireylerine konuları tartışıp düşüncelerini açıklayabilecekleri bir ortam yaratır ve aile bireylerinin arasında maksimum ilişkinin oluşmasını sağlar (Mustakallio, ve diğ., 2002).

Aile meclisi aile işletmelerinde, aile bağlarını güçlendirmek ve aile içi çatışmaları çözmek için bir mekanizma oluşturulması konusunda önemlidir. Aile meclisi aile üyeleri arasındaki iletişimsizliğin ve kendini ifade edememe durumunun ortadan kaldırması ve işletmeye zarar verecek çatışmaların önüne geçilebilmesi için önemli bir organdır. Aile meclisleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, işletmenin geleceğini çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür.

Son dönemde aile işletmelerinin kurumsallaşmasını sağlayan ve aile işletmelerinde yaşanan problemlerin çözümü için ön ayak olan yöntemlerden birisi de aile anayasası oluşturmaktır. Aile anayasası, aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuları içeren bir belgedir. Anayasa, aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir (Karpuzoğlu, 2000: 43). Aile anayasası, aile

işletmelerinin temel kural ve konularını içeren, sürekliliğini etkileyebilecek, işletme içerisindeki ilişkilerde rehberlik edebilecek, aile bireyleri tarafından kabul edilen ve her aile bireyine eşit uygulanan ve uyulmaması durumunda yaptırımları olan bir metindir (Yıldız, 2008: 43)

Bu anayasa her aile için gereksinimlerine göre yapılan analizler sonucu farklı şekillerde düzenlenebilir. Hazırlanan bu aile anayasası ile işletme içerisindeki birçok çatışma önlenir. Aile anayasası işletmede karşılaşılabilecek her türlü soruna çözüm bulabilecek, maddi ve manevi konularda temel ilke ve prensiplere sahip olabilecek durumda hazırlanmalıdır. Böyle bir yazılı metnin aile işletmesinde bulunması, ailenin zamanla genişlemesi, ikinci kuşağın işletmede yer alması, aileye gelin ve damatların katılması, eşlerin işletmeye müdahalesi gibi konularda çıkacak çatışmaları önlemek ve huzursuzlukları gidermek için önemlidir.

## **2.8. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürüne Göre Yönetim Biçimleri**

Aşağıda aile işletmeleri ve benimsedikleri kültüre göre yönetim şekilleri üzerinde durulmaktadır. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır; ailelerin işletme içinde aile bireylerine ve istihdam edilenlere verdikleri roller ait oldukları sosyal sınıf, etnik yapı ve ülkelerin ekonomik şartları 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 üzerinde durulmak istenen nokta işletme kültürünü oluşturan genel kabul görmüş, ortak birtakım inanç ve varsayımların yönetim şekline yansımalarıdır (Goffee, 1996: 40).

### **2.8.1. Monarşik Yönetim-Ataerkil Kültür**

Monarşik yönetim adından da anlaşılacağı gibi babadan oğla geçen yönetim şeklini ifade etmektedir. Belirtilen yönetim şeklinde oluşturulan kültür çevredeki baskılara esneklik gösterecek biçimde tasarlanmamıştır (Hatun, ve diğ., 2004:239)

Egan'a göre (1991: 1); kurucu aile işletmesi faaliyetlerine başlamasıyla birlikte değer ve inançlar sistemi oluşturmak için işe koyulmaktadır. Çünkü burada

esas konu işletmenin ayakta kalmasını sağlamaktır ancak kurucu, sadece rekabet ve stratejilere yönelik değer ve inançlarla ilgilendiği için güç paylaşımı, organizasyon, delegasyon, çalışan ve aile bireylerinin eğitimi sonraki dönemlerde düşünülmesi gereken konulardır.

Örgütün kültürü, ataerkil kültür özelliklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütteki ilişkiler hiyerarşik olarak yapılandırılmış olup, her türlü karar sadece aile üyeleri tarafından verilmektedir. Aile bireylerinin açık bir şekilde tercih edilmesi ve aile dışından çalışanlara güvensizlik ataerkil kültürün göstergeleridir. Bu tip aile işletmeleri, çalışanların insiyatif kullanmadığı, ailenin işi çok yakından takip ettiği işletmelerdir. Örgüt varsayımları da aile bireylerinin beklenti ve istekleri doğrultusunda biçimlenmekte ve genel olarak değişime, yeniliğe farklı bakış açılarına ve heterojen bir yapıya müsaade etmemektedir. Pozisyonların diğer bir deyişle yetki ve sorumlulukların sahibi daha önceden bellidir; eğitim, yetenek ve çabadan ziyade aile bağlarına göre şekillenmektedir (Hatun, ve diğ., 2004: 240).

### **2.8.2. Katılımcı Yönetim-Katılımcı Kültür**

Katılımcı kültür, ekibe dayalı ilişkileri esas alan, ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. (Whiteside, 1993: 13). İşletme ayakta kalmayı başarıp kurucunun emekliye ayrılmasıyla birlikte ikinci kuşak işletme yönetimini devralır. İkinci kuşağın yönetimde bulunmasıyla işletme büyümeye ve gelişmeye başladığı için aile ferdi olmayan çalışanlar istihdam edilmeye başlanır. Aile ferdi olmayan çalışanlar karar alma sürecine katılmaya ve yetki kullanmaya başlarlar (Egan, 1991: 1).

Katılımcı kültürde ilişkiler güvene dayanmakta ve çalışanlar çok yakından kontrol edilmemektedir. Kurucu ya da ailenin karar vermesi yerine istihdam edilen bireyler karar verirler. Her çalışan işletmenin karşılaştığı sorunları çözmeye bir kaynak olarak görülür. Katılımcı kültürde bugün ve gelecek üzerine odaklanılmaktadır. Ayrıca bu kültürde akraba kayırma gibi uygulamalar bulunmaz. Çalışanların değerlendirilmesi grubun birlikte çalışma performansına göre yapılır. Bununla birlikte bireylerin eğitim ve gelişimine çok önem verilir (Whiteside, 1993: 13).

### **2.8.3. Profesyonel Yönetim – Profesyonel Kültür**

Profesyonel yönetim işletmenin uzun vadede varlığını devam ettirmesine, performansına, gelişimine başka bir anlatımla kurumsallaşmasına hizmet eden bir yönetim şeklidir. (Hatun, ve diğ., 2004: 255).

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş iki biçimde meydana gelmektedir. Birinci durumda hızlı büyüyen işletmede söz konusu potansiyeli engellemek istemeyen yöneticiler eksiklik hissettikleri noktada işinde uzman profesyonelleri çalıştırmaya başlamakta ve böylece bir 'profesyoneller takımı' oluşturmaktadırlar. İkinci durumda ise; işletmede yerleşmiş norm ve değerleri değiştirmek isteyen başka bir ifadeyle otoriteyi delege eden, kural ve tanımları yeniden belirlemek ve böylece başarıyı elde etmek isteyen aile işletmeleri kültürlerinde ve bakış açılarında değişikliğe giderek, aile bireyi olmayan profesyonellere yönetsel pozisyonlar açarak söz konusu yönetim şeklini uygulamaya koymaktadırlar (Hatun, ve diğ., 2004: 241).

Profesyonel kültüre sahip aile işletmelerinde istihdam edilen profesyonel yöneticiler, örgüt kültürüne de katkıda bulunurlar. Bu işletmeler ataerkil, ve katılımcı kültürden daha farklı olarak bireysel motivasyona ve başarıya çok önem verirler. Rekabeti esas alan bir sistem geçerlidir ve bu sistemin işleyişinde kontrol ve ödül sistemleri uygulanmaktadır. Komiteler, komisyonlar eylem gücü şeklindeki birimler karar verme, bilgi toplama süreçlerinde çok sık kullanılmaktadır.

### **2.9. Örgüt Kültürüne İlişkin Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller ve Öneriler**

Karpuzoğlu' na göre (2003: 72); kurumsallaşma aile işletmeleri açısından ele alındığında, işletmenin kişilerden bağımsız olarak standartlara, kurallara, prosedürlere sahip olması; değişen ve gelişen çevre şartlarını takip eden sistemleri kurması ve bu gelişmelere uygun örgüt yapısını meydana getirmesi; kendine özgü selamlama şekilleri, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirerek diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak ifade edilebilir.

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak, aile-iş rolleri ve değerleri ile duygu-mantık ilişkisi içice geçmiştir. Bu durum aile işletmelerini, bir taraftan aile

dinamiklerini diğerk taraftan da değişen çevre şartlarını dikkate almaya zorlamaktadır. Aile dinamiklerinin ve değişen çevre şartlarının eş zamanlı olarak incelenememesi ve birbirleri üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi kurumsallaşma seviyesini yükseltmek isteyen aile işletmeleri önünde bir engel oluşturur.

Aile ve işletme misyonlarının açıkça belirtilmemesi, gelecek planlarının yapılmaması yalnızca günü kurtaracak faaliyetler üzerinde durulması, işletme planları yapılırken, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması (Carlock, 2001: 31), aile ve işletme vizyonlarının bulunmaması ve /veya birbiri ile uyumlu olmaması yönetim planının işlevini açısından kurumsallaşmaya engel oluşturur.

İşletme yapısının girişimciye bağlı olması, yöneticilerin denetim alanının geniş olması, hiyerarşinin ihlal edilmesi, girişimcilerin hemen faaliyete geçememesi, aile bireylerinin kuralları ihlal etmesi yönetimin organizasyon işlevi açısından kurumsallaşmaya engel oluşturur.

Profesyonel yöneticilerin yeteri kadar dikkate alınmaması, aile bireyleri için piyasa şartlarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan ücretleme sisteminin bulunmaması, girişimcinin işletmenin tamamını ilgilendiren konularda tek başına karar alması, insan kaynakları politikasında (atama, terfi, işe alma vb.) kan ve evlilik bağının önemli bir yer alması yöneltme ile ilgili engeldir.

Aile bireylerinin işletme ile ilgili kararları genellikle evde almaları, aile bireylerinin işletme toplantılarını profesyonel yöneticileri dahil etmeksizin, aile bireyleri arasında gerçekleştirmesi koordinasyona yönelik engeldir.

Disiplin sisteminin bulunmaması, raporlama sisteminin sağlıklı bir şekilde işlememesi, iş akışlarının açık bir biçimde ifade edilmemesi, kritik kontrol noktalarının belirlenmemesi yönetimin kontrol işlevi açısından aile işletmelerinde kurumsallaşmaya engeldir.

Aile işletmelerinde dikkati çeken en belirgin noktalardan birisi, aile ve iş değerlerinin birbirleriyle örtüşmesidir. Dolayısıyla roller ve beklentiler iç içe geçmiştir. Ancak burada bir ayırımın yapılması gerekirse aile işletmelerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir; girişimci (sermayedar), aile (yasal olan eş, çocuk, kuzen, baba, amca vb.) ve işletme (profesyonel yönetici, işgören, danışman vb.). Değinilen rolleri sistem yaklaşımı çerçevesinde incelediğimizde, her bir alt sistemin

(rolün), diğer alt sistemlerle (rollerle) ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir (Yılmaz, 1993: 74-75).

Roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekliliğinin sağlanması, ancak kurumsallaşma ile mümkündür. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ise, dört kritik unsurdan söz edilebilir. (Karpuzoğlu, 2001: 135). Bunlar, vizyonun belirlenmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, gelecekteki yönetimin tanımlanmasıdır. Anılan kritik özelliklerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları belirlenmeli ve değerlendirilmelidir (Başaran, 1991: 93).

Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile işletmeleri, planlama fonksiyonuna önem vermektedirler. Özellikle de kısa ve orta vadeli hedeflere ek olarak uzun vadeli hedefler ve dolayısıyla stratejik planlar üzerinde durulmaktadır. Bu şekilde işletmelerinin güçlü ve zayıf yanları ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar hatta değişimi yönlendirirler (Karpuzoğlu, 2001: 137). Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde planlama fonksiyonu icra edilirken, yani hedef ve amaçlar belirlenir ve uygulamalar bu yönde gerçekleştirilirken, diğer aile işletmelerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile fertleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile fertlerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin işletmedeki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme biçimleri göz önünde bulundurulur (Karpuzoğlu, 2001: 138).

Küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken, öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmesi gerekmektedir. İş tanımları personelin yapmaları gereken işlerin tanımlanmasıdır. Ancak küçük işletmelerde girişimcinin personelinden istediği her işi yapacak kişinin uzmanlık alanında olsa da olmasa da onun iş tanımı içerisine girer.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi arttıkça girişimcilerin merkeziyetçi yönetim şekli, yani tüm yetkileri kendi ellerinde bulundurma teşebbüsleri, yerini



yetki devrine bırakır. Bu işletmelerde işe giren aile fertleri yapacakları işleri, işlerin yapılma biçimlerini ve zamanlarını, kullanacakları yetkileri, üstlendikleri sorumlulukları bildikleri ve uyguladıkları ölçüde aile ve iş ilişkisini birbirinden ayırırlar. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri artar (Kara, 1989: 54).

Aile işletmelerinde işe alma, terfi, yerleştirme, ücretleme ve kariyer planlama gibi insan kaynakları fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı, güven ve ikili ilişkiler önemli olması nedeniyle bu işletmelerin kurumsallaşmasında sorunlar yaşanmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde işe uygun özelliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel yöneticiler mevcut olmakla birlikte, personelin değerlemesinde ve terfisinde veya ücretlenmesinde zorluklarla karşılaşılması da olasıdır. Bahis konusu zorluklara rağmen kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde, işletme sahiplerinin yerlerini alacak ve işletmenin kritik noktalarında aktif olarak istihdam edilecek kişilerin aile ve iş ilişkilerinin birbirlerinden ayrı tutulması ve ‘işe göre adam’ ilkesinden yola çıkılarak iş gereklerinde belirlenen özelliklere uygun personel atanması üzerinde durulur. Eğer adayın veya mevcut personelin özellikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise, bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar, rotasyon ve oryantasyon çalışmalarına tabi tutulurlar ve böylelikle kişi-iş ve kişi işletme uyumu sağlanır ve iş tatmini artar (Karpuzoğlu, 2000: 128).

Yoğun ve çok yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile işletmelerinde, aile içerisinde ya da aileden olanlar ile aileden olmayanlar arasında, işletmede çalışan aile fertleri ile işletmede çalışmayan aile fertleri arasında ortaya çıkması olası çatışmaların çözümlenmesinde iletişimden etkin biçimde yararlanır. İşletmenin gelecekteki yöneticisinin belirsizliği, aile fertleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin şekilde yerine getirememeleri, işletmedeki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile fertleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile fertlerinin işletmeye alınmaları ve kritik noktalarda istihdam edilmeleri, boşanma ve aile içi kavgaların işe yansımaları, profesyoneller ile aile fertleri arasında

rekabetin bulunması, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde, yazılı ve işi ön plana alan sistemlerin mevcudiyetinden ötürü genellikle yaşanmaz.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde, mal ve/veya hizmet üretimine başlanmadan önce üretim kaynaklarının (ham madde, yarı mamul, enerji, teçhizat vb.) miktar ve kalite açısından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride oluşabilecek hatalar için baştan önlemler alınmasına çalışılır (Eren, 2000: 190-191).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

#### 3. AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE DEĞERLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemine ilişkin bilgilere ve açıklamalara yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları ile ilgili açıklamalar gelmektedir. Ayrıca bu amaca ilişkin araştırma soruları ve hipotezleri detaylı olarak sunulmuştur. Daha sonra araştırma ölçeğine, araştırma evrenine, örnekleme, veri toplama yöntemine ve verilerin analizine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

##### 3.1. Araştırmanın Amacı

Aile işletmeleri, dünyada ve ülkemizde ekonominin can damarıdır. Bu anlamda ekonomik gelişim ve istikrar için aile işletmelerinin başarısı ve sürekliliği büyük önem taşımaktadır. Bu tür işletmelerde aile değerleri zaman zaman işletme değerlerinden daha önemli hale gelmekte ve bu duygusal boyut çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

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

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtları

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

Araştırma kapsam, zaman ve mekan kısıtlarına sahiptir;

- Bu araştırmanın sonuçları, sadece Hatay ili Antakya merkez ilçesinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 10'dan fazla olan küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri yöneticileri için geçerlidir.
- Saha araştırması, 2011 Nisan-Mayıs döneminde gerçekleştirilmiş olduğundan bulgular sadece belirtilen dönemi kapsamaktadır.
- Genel olarak aile işletmelerinin yönetiminde sahip/yöneticilerin bulunduğu kabul edilerek bu şarta uyan aile işletmeleri değerlendirmeye alınmıştır.
- Araştırma; Schwartz Değerleri Araştırması, Denison Örgüt Kültürü ölçeği ve kişisel ve işletme ile ilgili bilgi formu ile toplanan verilerle sınırlıdır.
- Katılımcılara anketi yanıtlamak için yeterli düzeyde süre tanınmıştır. Buna rağmen bazı sahip/yöneticiler araştırmaya katılmayı reddetmiştir.
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.
- Araştırma, uygulanan ankette verilen cevaplarla sınırlıdır.
- Anket tekniğine yönelik eleştiriler bu araştırma için de geçerlidir.
- Anketi cevaplayan sahip/yöneticiler kendi ailelerinin değerlerini bildikleri ve aile bireylerinin bu değerleri ortak olarak paylaştıkları varsayılmıştır.
- Schwartz Değerler Araştırması ölçeğindeki ifadeler 'aile değeri' olarak kabul edilmiştir.
- Ankete katılan işletmelerde görüşülen kişilerin araştırma konusu ile ilgili soruları doğru olarak algıladıkları ve bu sorulara doğru ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır

### 3.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırmanın temel prensibi elde edilen bulguların sayısal değerlerle ölçülebilmesi ve ifade edilebilmesidir. Yapılan bu çalışmanın hipotezlere dayandırılıp, bu hipotezlerin tespit edilmesi yöntemi temel olarak araştırmaya uygun ve literatürden elde edilen bilgilerden hareketle göstergeler tesbit edilmiştir. Bu göstergeler anket formu şeklinde oluşturularak araştırma düzeyi olan aile işletmeleri sahip/yöneticilerine uygulanmıştır.

#### 3.3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli aileden gelen değerlerin örgüt kültürüne olumlu etkisinin tespiti şeklindedir. Aile değerleri ve örgüt kültürü alt boyutları çerçevesinde ele alınıp modele dahil edilmiştir. Yani, modelin ilk aşamasında aile değerleri boyutları örgüt kültürüne bütünsel olarak etkisi incelenmiş, ikinci aşamada ise aile değerlerinin boyutlarının örgüt kültürü boyutlarına ayrı ayrı etkisine bakılmıştır. Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürünün oluşumuna etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışma neden- sonuç ilişkilidir.

#### 3.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler evrendeki aile işletmelerine şahsen ve elektronik posta yöntemi ile ulaştırılmış ve aynı yollardan geri dönüşüm sağlanmıştır. Anket formu hazırlama aşaması tamamlandıktan sonra, evren kapsamında Antakya'daki küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerine dağıtılmadan önce 10 aile işletmesi yöneticisiyle görüşülmüş ve ilgili bilim dalında çalışan 5 akademisyene anket formu soruların algılanması ve anlaşılabilirliği açısından pilot testten geçirilmiştir. Bu süreçte anket formunda yer alan soruların genel kapsamının anlaşıldığı görülmüştür.

Anket uygulamasına geçilmeden önce işletmelere tez çalışmasının konusu ve önemi hakkında bilgiler verilmiş, ayrıca ankete verilecek cevapların tamamen gizli kalacağı belirtilmiştir. Verilen cevapların gerçeği yansıtması ve aile değerlerinin

ölçülebilmesi için özellikle işletmenin kurucusuyla ya da sahibi ile görüşülmeye özen gösterilmiştir.

Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, anketin birinci bölümünde işletmelere kişisel özellikleri, işletme ve aile ile ilgili sorular sorulmuştur. Kişisel bilgi bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kişinin işletmedeki çalışma süresi, işletmede çalışan kişi sayısı, işletmenin hangi yıl kurulduğu, kurucunun kim olduğu, sahiplik durumu, ailenin işletme hisselerinin yüzde kaçına sahip olduğu, işletmenin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği, işletmede aileden çalışan birey sayısı, yöneticinin işletmedeki konumu ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör gibi araştırmanın amacı bakımından önem taşıyan 17 tane bağımsız değişken yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş (Denison ve diğ., 2006), Türkçe'ye ise Yahyagil (2004) tarafından çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş Denison Örgüt Kültürü ölçeği kullanılmıştır. Denison ve Mishra (1995) tarafından 4 ana boyut ve 12 alt boyut olarak geliştirilen ve örgüt kültürünü ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, her bir alt boyut için 3 soru olmak üzere toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "ne katılıyorum ne katılmıyorum", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" ölçümlerinden oluşan 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Alt boyutların içerdiği ana boyutlar listesi aşağıda gösterilmiştir (Yahyagil, 2004):

- Katılım: Yetkilendirme, takım çalışması, kapasite gelişimi.
- Tutarlılık: Temel değerler, uzlaşma, koordinasyon.
- Uyumlaştırma: Değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme.
- Vizyon: Stratejik yönelim, örgüt amaçları, vizyon oluşturma.

Anketin üçüncü bölümünde ise; Shalom Schwartz tarafından geliştirilen Schwartz Value Survey (SVS) / Schwartz Değerler Araştırması (SDA) kullanılmıştır (Schwartz, 1992). Bu ölçeğin seçilme nedeni uluslararası kabul görmüş ve kapsamlı bir ölçek olmasıdır. SVS ölçeği kırk dört ayrı ülkede doksan yedi grup üzerinde yapılan sonuçlara göre şekillendirilmiştir. Türkiye ölçeğin geliştirilmesi aşamasında

uygulama yapılan ülkelerden birisidir. Ayrıca Türkiye’de SVS, geliştirilme aşaması dışında da farklı araştırmalarda kullanılmış ve Türkiye için uygunluğu kanıtlanmıştır (Ural, Balıkçioğlu, 2004).

SVS, daha önce Türk araştırmacılar tarafından kullanıldığı için yeniden tercümesine gerek duyulmamıştır (Bacanlı, 1999; Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000). SVS, toplam 56 değerden oluşmaktadır. Bu 56 değer 10 alt boyutta gruplandırılmıştır. Bu alt boyutlar; güç, başarı, hazcılık, uyarılma, özdenetim, evrensellik, yardımseverlik, geleneksellik, uyum, güvenlik olarak sıralanmaktadır. Alt boyutların içerdiği değerlerin listesi aşağıda gösterilmiştir (Schwartz, 1992):

- Güç: Sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görünümü koruyabilmek.
- Başarı: Başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, sözü geçen biri olmak, zeki olmak.
- Hazcılık: Zevk, yaşamdan zevk almak, isteklerine düşkün olmak.
- Uyarılma: Cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak.
- Öz-Denetim: Yaratıcı olmak, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak, kendine saygılı olmak.
- Evrensellik: Sosyal adalet, barış içinde bir dünya, erdemli olmak, güzel bir dünya, çevreyi korumak, açık fikirli olmak, eşitlik, doğayla bütünlük, iç huzur.
- Yardımseverlik: Manevî bir yaşam, bağışlayıcı olmak, dürüst olmak, yardımsever olmak, sadık olmak, sorumlu olmak, anlamlı bir yaşam, gerçek dostluk, olgun sevgi.
- Geleneksellik: Kişinin kendine düşen hayatı kabullenmek, ılımlı olmak, dindar olmak, alçak gönüllü olmak, geleneklere saygı, mahremiyete ve özel haklara saygı.
- Uyum: İtaatli olmak, ana babaya ve yaşlılara değer vermek, kibar olmak, kendini denetleyebilmek.
- Güvenlik: Ulusal güvenlik, bağlılık duygusu, iyiliğe karşılık vermek, toplumsal düzen, aile güvenliği, sağlıklı olmak, temiz olmak.

Araştırmaya katılan sahip/yöneticilerden, değerler listesini okumalarını ve kendi değerlerine aykırı bulduklarını -1 olarak puanlamaları, yaşamlarını yönlendirdiğini düşündükleri değerleri ise 1 en düşük olmak kaydıyla ve en yüksek 7 olarak puanlamaları istenmektedir.

### 3.3.3. Evren Seçimi

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

### 3.3.4. Araştırma Hipotezleri

Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürünü belirlemeye yönelik hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Aile değerleri değişkenleri, kendi aralarında anlamlı bir şekilde belli boyutlar altında toplanmaktadır.

H<sub>3</sub>: Örgüt kültürü değişkenleri, kendi aralarında anlamlı bir şekilde belli boyutlar altında toplanmaktadır.

H<sub>4</sub>: Aile değerleri boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında bir ilişki vardır.



Ayrıca analiz edilecek alt sorunsallar şunlardır:

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

### **3.4. Verilerin Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular**

Saha araştırması sonucu elde edilen veriler analiz yapılmak üzere uygun bir şekilde kodlanarak istatistik programına girilmiştir. Analiz için kullanılan program SPSS for Windows 13.0'dır. İlişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon analizi, etkileri tespit etmek için çok değişkenli regresyon analizi, değişkenler arasında farkların olup olmadığını görmek için t ve f testleri, ölçeklerin belli boyutlar altında toplanıp toplanmadıklarını görmek için faktör analizi ve ölçeklerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını anlamak için ise Cronbach Alpha güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

#### **3.4.1. İşletmeler ve Ailelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler**

Demografik özelliklere göre (Tablo 2), cevaplayıcıların % 90,1'i erkek, % 9,9'u kadındır ve % 85,5'i evli olup, % 14,5'i bekârdır. Cevaplayıcıların eğitim

düzeyleri ise şöyledir; % 32,8 lise, % 32,1 üniversite, % 22,9 ilköğretim, % 7,6 yüksekokul, % 4,6 lisansüstüdür. Verilere göre; % 67,2 oranında tamamen aile üyeleri arasında ortaklık, % 19,1 oranında birden fazla aile arasında ortaklık ve % 13,7 oranında tek bir aile üyesi için tek sahibidir. Araştırma kapsamına giren aile işletmelerinin % 59,5'i 1. kuşak, % 37,4'ü 2. kuşak, % 3,1'i 3. kuşak tarafından yönetilmekte ve bu işletmelerin % 38,2'si ticaret, % 36,6'sı imalat, % 14,5'i hizmet, % 4,6'sı turizm, % 4,6'sı inşaat, % 0,8'i finans, % 0,8'i ise diğer sektör, sektöründe faaliyet göstermektedir.

**Tablo 2: Cevaplayıcıların ve İşletmelerinin Demografik Özellikleri**

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

Cevaplayıcıların ana işletmedeki pozisyonu sorulduğunda cevaplayıcıların % 31,3'ü genel müdür, % 30,5'i yönetim kurul başkanı, % 19,8'i müdür, % 14,5'i yönetim kurul üyesi, % 3,1'i şef ve % 0,8'i denetçi şeklinde cevapladığı görülmektedir. Ankete katılan 131 aile işletmesine ana işletmedeki tüm aile bireylerinin hisselerinin toplamı sorulmuş ve hisselerin % 15'ine sahip 1, % 25'ine sahip 3, % 33'üne sahip 1, % 49'una sahip 1, % 50'sine sahip 9, % 51'ine sahip 1, % 65'ine sahip 1, % 90'ına sahip 2 ve hisselerin % 100'üne sahip 112 aile işletmesi olduğu belirlenmiştir. Bu itibar ile işletmelerin % 99'u aile işletmesi tanımına

uygundur (% 50'den fazla hissesi olanlar). Ana işletmenin kurucusunun kim olduğu sorusuna cevaplayıcıların 69'u baba, 65'i kendisi, 13'ü kardeşi, 4'ü oğlu, 3'ü anne, 3'ü amcası/dayısı, 2'si dedesi, 2'si kızı, 1'i eşi cevabını vermiştir.

Ankette cevaplayıcıların verdiği bilgiler doğrultusunda 131 işletmeden elde edilen verilere göre cevaplayıcıların yaş ortalaması 42,17'dir (std.s. 12,37) (Tablo 3). Aile işletmelerinde çalışma süresi 1 yıl ile 54 yıl arasında ve işletmede çalışan sayısı 10 kişiden 370 kişiye kadar değişmektedir. Ana işletmede çalışan aileden birey sayısının ortalaması 3,69'dur (std.s. 2,07). Ana işletmedeki tüm aile üyelerinin hisse oranı % 15 ile % 100 arasında değişmektedir. Ana işletmenin yaşının ortalaması 23,02'dir (st.s. 17,33).

**Tablo 3: Demografik Özelliklerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

		Cevaplayıcının yaşı	Cevaplayıcının aile işletmesindeki çalışma süresi	Aile işletmedeki çalışan sayısı	Ana işletmenin yaşı	Ana işletmedeki tüm aile üyelerinin hisse oranı	Ana işletmede çalışan aile bireylerinin sayısı
N	Geçerli	131	131	131	131	131	131
	Eksik	0	0	0	0	0	0
Ortalama		42,17	15,36	35,53	23,02	92,5	3,69
Ortanca		41	13	20	18	100	3
Tepe Değeri		27	10	10	11	100	2
Standart Sapma		12,374	10,412	48,109	17,33	19,642	2,071
Varyans		153,11	108,401	2.314,50	300,323	385,806	4,291
Çarpıklık		0,48	1,126	4,192	0,973	-2,492	1,187
Diklik		-0,003	1,339	21,713	0,221	4,926	1,429
Minimum		21	1	10	0	15	1
Maksimum		77	54	370	81	100	10

Ankette örgüt kültürü ile ilgili ifadeler cevaplayıcılar genel itibariyle olumlu cevap vermiştir (Ek 2; Tablo 20). Cevaplar 'katılıyorum' ve 'kesinlikle katılıyorum' ifadelerinde yoğunluk göstermektedir. Ankette 12. ifade cevaplayıcıların % 55'i 'kesinlikle katılmıyorum' ve % 44,2'si 'katılmıyorum' cevabını vermiştir. Bir diğer ifade olan 24. ifadede cevaplayıcıların % 17,6'sı 'katılıyorum' ve % 69,5'i

‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını vermiştir. Bu iki ifadede cevaplar beklenenden büyük oranda farklı çıkmıştır.

Aile değerlerini ölçmek için belirtilen ifadelerde cevaplar genellikle ‘3’ değeri ve ardından gelen değerlerde yoğunlaşmaktadır. Ankette ki ifadelerde ‘aile güvenliği’ (ort. 6,76; std.s. 0,953), ‘ana babaya ve yaşlılara değer vermek’ (ort. 6,69; std.s. 0,904), ‘zeki olmak’ (ort. 6,40; std.s. 0,998), ‘sorumlu olmak’ (ort. 6,59; std.s. 0,968) gibi ifadelerin cevaplayıcılar için daha önemli değerler olduğu görülmektedir.

### 3.4.2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Faktör Analiz Sonuçları

Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisini ölçebilmek için Denison'un (1995) geliştirdiği Örgüt Kültürü ile aile değerlerini bulmak için Schwartz Değerler Araştırması (2000) ölçeklerinin Cronbach Alpha güvenirlilik katsayıları yeterli olup yüksek derecede güvenilir (sırasıyla 0,867 ve 0,962) bulunmuştur (Akgül, Çevik 2003).

Anketteki örgüt kültürü ifadelerinin yapısal geçerliliklerinin olup olmadığını ve hangi boyutlar altında toplandığını görmek için faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 4). Faktör analizini uygulayabilmek için öncelikle verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğine, birim matris olup olmadığına bakmak için Barlett Testi (Bartlett's Test of Sphericity) yapılmış, 0,001 anlamlılık düzeyinde verilerin birim matris olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Ki-Kare Testi 2009,810 ve serbestlik derecesi 630). Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne (0,838) göre iyi bulunmuş, bu teste göre de verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik 2003: 428). ‘Temel Bileşenler Analizi’ (Principal Component Analysis) ve rotasyon yöntemi olarak ‘Varyansların Maksimumu Yöntemi’ (Varimax with Kaiser Normalisation) kullanılmış, yapılan faktör analizinde ölçek özdeğeri (Eigenvalues) birden büyük ve toplam varyansı açıklama gücü % 65,37 olan ve 36 ifadeden 28 ifade kendi aralarında birleşerek 10 faktör altında toplanmıştır (Akgül ve Çevik 2003: 428). **Bu durumda Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde belli boyutlar çerçevesinde toplandığı hipotezi (H<sub>3</sub>) kabul edilmiştir.**

**Tablo 4: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler/Değişkenler	ort.	std.s.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Alpha
<b>Geliştirme ve İşbirliği</b>	<b>4,120</b>	<b>0,590</b>			
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	4,04	0,738	0,618	<b>10,658</b>	<b>0,799</b>
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	4,13	0,854	0,752		
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	4,39	0,675	0,611		
15. Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,98	0,877	0,537		
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolaylıkla koordine edilmektedir.	4,05	0,807	0,501		
<b>Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi</b>	<b>3,990</b>	<b>0,645</b>			
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3,87	0,964	0,550	<b>9,291</b>	<b>0,732</b>
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	4,13	0,915	0,618		
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	4,40	0,709	0,737		
25. Herhangi bir başarısızlık yönetim tarafından örgütün gelişmesi ve öğrenme açısından bir fırsat olarak görülmektedir.	3,73	1,124	0,655		
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk alarak başarıya ulaşmak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3,82	0,881	0,614		
<b>Örgüt Amaçları</b>	<b>4,195</b>	<b>0,578</b>			
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	4,20	0,817	0,536	<b>8,308</b>	<b>0,746</b>
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	4,08	0,645	0,655		
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	4,37	0,704	0,652		
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	4,13	0,881	0,588		
<b>Katılım</b>	<b>3,903</b>	<b>0,692</b>			
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	3,49	1,179	0,780	<b>7,606</b>	<b>0,686</b>
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	4,14	0,892	0,578		
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	4,18	0,789	0,634		
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	3,81	0,954	0,551		
<b>Ortak Anlayış</b>	<b>4,202</b>	<b>0,656</b>			
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	4,03	0,859	0,692	<b>5,804</b>	<b>0,546</b>
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	4,37	0,716	0,540		
<b>Misyon</b>				<b>5,119</b>	-
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	3,94	0,959	0,722		
<b>Müşteri Odaklılık</b>	<b>4,313</b>	<b>0,914</b>			
24. Müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. (T)	4,41	1,115	0,806	<b>5,161</b>	<b>0,593</b>
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. (T)	4,21	1,053	0,684		
<b>Ortak Vizyon</b>	<b>3,916</b>	<b>0,963</b>			
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. (T)	3,96	1,218	0,582	<b>4,913</b>	<b>0,492</b>
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. (T)	3,87	1,146	0,752		
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	<b>3,962</b>	<b>0,733</b>			
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	3,91	0,924	0,540	<b>4,483</b>	<b>0,418</b>
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belirli bir gelişim planımız mevcuttur.	4,02	0,920	0,737		
<b>Bütünleşme</b>				<b>4,126</b>	-
18. Aynı işletmede başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibi hissetmemize neden olmaktadır.	3,56	1,178	0,837		
<b>Barlett Testi: 2009,810 (p 0,00); KMO: 0,838 ve Toplam açıklanan varyans: % 65,37</b>					

**Not:** Parantez içindeki T, ifadenin verilerin analiz için programa girilirken ters kodlanarak girildiğini belirtmektedir.

Belirtilen on faktör sayısı Denison'un (1995) sınıflamasına kısmen uymaktadır: Geliştirme ve İşbirliği, Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi, Örgüt Amaçları, Katılım, Ortak Anlayış, Misyon, Müşteri Odaklılık, Ortak Vizyon, Bilgi Paylaşımı, Bütünleşme. Faktör boyutlarında yer alan ifadelerin faktör yükleri ile boyutların her birinin açıklama gücü ile güvenilirlik testleri Tablo 4'de gösterilmiştir. Faktör ortalama sonuçlarına göre, müşteri odaklılık ortalaması 4,313 (std.s. 0,914), ortak anlayış 4,202 (std.s. 0,656), örgüt amaçları 4,195 (std.s. 0,578), geliştirme ve işbirliği 4,120 (std.s. 0,590), değişime açıklık ve öğrenme becerisi 3,990 (std.s. 0,645), bilgi paylaşımı 3,962 (std.s. 0,733), misyon 3,940 (0,959), ortak vizyon 3,916 (std.s. 0,963), katılım 3,903 (std.s. 0,692), bütünleşme 3,56 (std.s. 1,178)'dir.

Anketteki aile değerleri ifadelerinin yapısal geçerliliklerinin olup olmadığını ve hangi boyutlar altında toplandığını görmek için faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 5). Faktör analizini uygulayabilmek için öncelikle verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğine, birim matris olup olmadığına bakmak için Bartlett Testi (Bartlett's Test of Sphericity) yapılmış, 0,001 anlamlılık düzeyinde verilerin birim matris olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Ki-Kare Testi 5821,540 ve serbestlik derecesi 1540). Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne (0,887) göre iyi bulunmuş, bu teste göre de verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik 2003: 428). 'Temel Bileşenler Analizi' (Principal Component Analysis) ve rotasyon yöntemi olarak 'Varyansların Maksimumu Yöntemi' (Varimax with Kaiser Normalisation) kullanılmış, yapılan faktör analizinde ölçek özdeğeri (Eigenvalues) birden büyük ve toplam varyansı açıklama gücü % 72,599 olan ve 56 ifadeden 44 ifade kendi aralarında birleşerek 12 faktör altında toplanmıştır (Akgül ve Çevik 2003: 428). **Bu durumda aile değerleri ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde belli boyutlar çerçevesinde toplandığı hipotezi (H<sub>2</sub>) kabul edilmiştir.**

**Tablo 5: Aile Değerleri Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler/Değişkenler	Ort.	Std.S.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Alpha
<b>UYUMLULUK</b>	<b>6,472</b>	<b>0,871</b>			
11.Kibar Olmak	6,43	1,137	0,743	<b>18,445</b>	<b>0,940</b>
13.Ulusal Güvenlik	6,47	1,091	0,660		
14.Kendine Saygılı Olmak	6,42	1,221	0,718		
15. İyiliğe Karşılık Vermek	6,47	1,111	0,724		
21.Mahremiyet/Özel Haklara Saygı	6,32	1,302	0,555		
22.Aile Güvenlik	6,76	0,953	0,757		
26.Erdemli Olmak	6,30	1,317	0,572		
36.Açık Gönüllü Olmak	6,10	1,358	0,536		
40.Ana Babaya Ve Yaşlılara Değer Vermek	6,69	0,904	0,832		
45.Dürüst Olmak	6,53	1,255	0,715		
49.Yardımsaver Olmak	6,35	1,271	0,608		
52.Sorumlu Olmak	6,59	0,968	0,556		
56.Temiz Olmak	6,73	0,814	0,773		
<b>EVRENSELLİK</b>	<b>5,969</b>	<b>1,224</b>			
24.Doğayla Bütünlük	5,80	1,595	0,633	<b>9,003</b>	<b>0,893</b>
29.Güzel Bir Dünya	6,02	1,537	0,783		
30.Sosyal Adalet	6,34	1,294	0,540		
32. İlimli Olmak	5,74	1,648	0,696		
38.Çevreyi Korumak	6,13	1,303	0,638		
54.Bağışlayıcı Olmak	5,78	1,670	0,548		
<b>BAŞARI</b>	<b>6,214</b>	<b>1,016</b>			
20.Kendini Denetleyebilmek	5,89	1,460	0,538	<b>8,199</b>	<b>0,869</b>
34.Hırslı Olmak	6,10	1,375	0,647		
46.Toplumdaki Görünümü Koruyabilmek	6,18	1,323	0,671		
48.Zeki Olmak	6,40	0,998	0,636		
55.Başarılı Olmak	6,50	1,048	0,648		
<b>EŞİTLİKÇİ</b>	<b>5,822</b>	<b>1,429</b>			
1. Eşitlik	5,60	2,064	0,740	<b>5,860</b>	<b>0,750</b>
2. İç Huzur	6,24	1,341	0,728		
5. Özgürlük	5,63	1,768	0,668		
<b>HAZCILIK</b>	<b>4,636</b>	<b>1,558</b>			
4. Zevk	4,18	2,165	0,712	<b>4,646</b>	<b>0,626</b>
7. Bağlılık Duygusu	5,15	2,083	0,533		
12.Zengin Olmak	4,58	1,921	0,500		
<b>GÜÇ</b>					
27.Otorite Sahibi Olmak	5,70	1,704	0,763	<b>4,564</b>	-
<b>GELENEKSELLİK</b>	<b>5,774</b>	<b>1,266</b>			
18.Geleneklere Saygı	6,18	1,264	0,657	<b>4,531</b>	<b>0,707</b>
19.Olgun Sevgi	5,73	1,579	0,518		
51.Dindar Olmak	5,41	1,876	0,555		
<b>UYARILIM (Stimulation)</b>	<b>4,732</b>	<b>1,599</b>			
9. Heyecanlı Bir Yaşam	4,07	2,138	0,621	<b>4,203</b>	<b>0,643</b>
37.Cesur Olmak	5,13	1,870	0,565		
53.Meraklı Olmak	5	2,253	0,749		
<b>ÖZYÖNETİM (Self-direction)</b>	<b>5,622</b>	<b>1,392</b>			
16.Yaratıcılık	6,05	1,300	0,623	<b>4,073</b>	<b>0,682</b>
25.Değişken Bir Hayat	5,20	1,850	0,522		
<b>GÜVENLİK</b>	<b>6,130</b>	<b>1,186</b>			
42.Sağlıklı Olmak	6,40	1,322	0,612	<b>3,698</b>	<b>0,657</b>
50.Yaşamdan Zevk Almak	5,86	1,424	0,615		
<b>İTAATKARLIK</b>	<b>4,332</b>	<b>2,013</b>			
44.Bana Düsen Hayatı Kabullenmek	3,02	2,923	0,720	<b>2,981</b>	<b>0,461</b>
47. İtaatkar Olmak	5,64	1,981	0,673		
<b>TANINMAK</b>					
3. Sosyal Güç Sahibi Olmak	5,11	2,050	-0,629	<b>2,396</b>	-
<b>Barlett Testi: 5821,540 (p 0,00); KMO: 0,887 ve Toplam açıklanan varyans: % 72,599</b>					

Belirtilen on iki faktör sayısı Schwartz'ın (2000) sınıflamasına kısmen uymaktadır: Uyumluluk, Evrensellik, Başarı, Eşitlik, Hazcılık, Güç, Geleneksellik, Uyarılım, Özyönetim, Güvenlik, İtaatkarlık ve Tanınmak. Faktör boyutlarında yer alan ifadelerin faktör yükleri ile boyutların her birinin açıklama gücü ile güvenilirlik testleri Tablo 5'de verilmiştir. Faktör ortalama sonuçları şöyledir; uyumluluk 6,472 (std.s. 0,472), başarı 6,214 (std.s. 1,016), güvenlik 6,130 (std.s. 1,186), evrensellik 5,966 (std.s. 1,224), eşitlik 5,822 (std.s. 1,429), geleneksellik 5,774 (std.s. 1,266), güç 5,702 (std.s. 1,704), özyönetim 5,622 (std.s. 1,392), tanınmak 5,107 (std.s. 2,050), uyarılım 4,732 (std.s. 1,599), hazcılık 4,636 (std.s. 1,558), itaatkarlık 4,332 (std.s. 2,013)'dir.

### 3.4.3. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürü boyutları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde ilişkiler tespit edilmiştir (Ek 2; Tablo 17). Geliştirme ve işbirliği boyutu değişime açıklık ve öğrenme becerisi (0,454), örgüt amaçları (0,564), katılım (0,503), ortak anlayış ile orta derecede; müşteri odaklılık (0,228), ortak vizyon (0,325), bilgi paylaşımı (0,315) ve misyon (0,282) ile zayıf derecede olumlu ilişkili çıkmıştır. Değişime açıklık ve öğrenme becerisi boyutu örgüt amaçları (0,323), katılım (0,321), ortak anlayış (0,315), müşteri odaklılık (0,183), ortak vizyon (0,165), bilgi paylaşımı (0,341) ve misyon (0,310) ile zayıf olumlu derecede ilişkilidir. Örgüt amaçları boyutu ise katılım (0,499), ortak anlayış (0,499) ile orta; müşteri odaklılık (0,260), ortak vizyon (0,363), bilgi paylaşımı (0,356) ve misyon (0,337) ile zayıf derecede olumlu ilişki içerisindedir. Katılım boyutu ise, bilgi paylaşımı (0,408) ile orta; ortak anlayış (0,368), ortak vizyon (0,203) ve misyon (0,240) ile zayıf derecede olumlu ilişkilidir. Ortak anlayış boyutu ise, müşteri odaklılık (0,237), ortak vizyon (0,301), bilgi paylaşımı (0,352) ve misyon (0,228) ile zayıf derecede olumlu ilişkili çıkmıştır. Müşteri odaklılık boyutu ortak vizyon (0,316); ortak vizyon boyutu bilgi paylaşımı (0,232) ve bilgi paylaşımı boyutu ise misyon (0,232) ile zayıf derecede olumlu ilişkilidir. Bütünleşme boyutu ise, diğer hiçbir örgüt kültürü boyutları ile



ilişkili çıkmamıştır. **Bu durumda, bütünleşme boyutu hariç örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarında bir ilişki içerisindedir.**

Aile değerleri boyutları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde ilişkiler tespit edilmiştir (Ek 2; Tablo 17). Uyumluluk boyutu, evrensellik (0,683), başarı (0,681), eşitlikçi (0,544), hazcılık (0,400), geleneksellik (0,602), özyönetim (0,616) ve güç (0,411) boyutları ile orta; uyarılım (0,341), itaatkarlık (0,269) ve tanınmak (0,262) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Evrensellik boyutu ise başarı (0,680), eşitlikçi (0,474), hazcılık (0,411), geleneksellik (0,602), özyönetim (0,547), güvenlik (505), itaatkarlık (0,426) ile orta; uyarılım (0,392), güç (0,351) ve tanınmak (0,262) ile zayıf düzeyde olumlu ilişki vardır. Başarı boyutu ise eşitlikçi (0,523), hazcılık (0,412), geleneksellik (0,607), özyönetim (0,657), güvenlik (0,556) ve güç (0,413) boyutları ile orta; uyarılım (0,385), itaatkarlık (0,237) ve tanınmak (0,298) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkilidir. Eşitlikçi boyutu ise, özyönetim (0,525) ile orta; hazcılık (0,320), geleneksellik (0,372), uyarılım (0,328), güvenlik (0,346), itaatkarlık (0,200), güç (0,255) ve tanınmak (0,210) ile zayıf düzeyde olumlu ilişkili çıkmıştır. Hazcılık boyutu ise, geleneksellik (0,411), uyarılım (0,475), özyönetim (0,430) ile orta; güvenlik (0,309), itaatkarlık (0,278), güç (0,346) ve tanınmak (0,354) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkilidir. Geleneksellik boyutu ise özyönetim (0,432) ile orta; uyarılım (0,351), güvenlik (0,396), itaatkarlık (0,323) ve güç (0,309) ile zayıf olumlu ilişkili çıkmıştır. Uyarılım boyutu ise, özyönetim (0,454) ve güç (0,407) boyutları ile orta; güvenlik (0,343) ve itaatkarlık (0,252) ile zayıf derecede olumlu ilişkilidir. Özyönetim boyutu ise, güvenlik (0,415) ile orta; itaatkarlık (0,204), güç (0,323) ve tanınmak (0,227) ile zayıf derecede olumlu ilişki içerisindedir. Güvenlik boyutu ise, güç (0,286) ile ve itaatkarlık güç (0,248) ile zayıf düzeyde olumlu ilişkili iken güç boyutu tanınmak (0,439) ile orta derecede olumlu ilişkilidir. **Bu durumda, aile değerleri boyutlarının kendi aralarında bir ilişki içerisindedir.**

Örgüt kültürü boyutları ile aile değerleri arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Bu teste göre, örgüt kültürü boyutlarından geliştirme ve işbirliği boyutu, aile değerleri boyutlarından evrensellik (0,420), başarı (0,542), eşitlikçi (0,471) ve özyönetim (0,458) boyutları ile orta; uyumluluk (0,390), hazcılık

(0,298), geleneksellik (0,282), uyarılım (0,218), güvenlik (0,393) ve itaatkarlık (0,187) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkili çıkmıştır. Değişime açıklık ve öğrenme becerisi boyutu ise, eşitlikçi (0,439) ile orta; uyumluluk (0,254), evrensellik (0,278), başarı (0,322), hazcılık (0,297), geleneksellik (0,187), uyarılım (0,255), özyönetim (0,367), güvenlik (0,244), güç (0,256) ve tanınmak (0,178) ile zayıf derecede olumlu ilişkili çıkmıştır. Örgüt amaçları boyutu ise, uyumluluk (0,511), evrensellik (456), başarı (0,558) eşitlikçi (0,524), özyönetim (0,518) ve güvenlik (0,422) ile orta; hazcılık (0,330), geleneksellik (0,383), uyarılım (0,298), itaatkarlık (0,223), güç (0,202) ve tanınmak (0,281) boyutları ile zayıf derecede olumlu ilişkilidir. Katılım boyutu ise, eşitlikçi (0,405) boyutu ile orta; uyumluluk (0,260), evrensellik (0,263), başarı (0,305), geleneksellik (0,224), özyönetim (0,345), güvenlik (0,284) ve tanınmak (0,190) ile zayıf düzeyde olumlu ilişkilidir. Ortak anlayış boyutu ise, uyumluluk (0,314), evrensellik (0,277), başarı (0,300), eşitlikçi (0,307), hazcılık (0,172), geleneksellik (0,241), uyarılım (0,184), özyönetim (0,375), güvenlik (0,278) ve güç (0,171) boyutları ile zayıf derecede olumlu ilişki vardır. Müşteri odaklılık boyutu ise uyumluluk (0,267), evrensellik (0,180), başarı (0,207), eşitlikçi (0,251) ve tanınmak (0,216) ile zayıf derecede olumlu ilişkilidir. Ortak vizyon boyutu ise, uyumluluk (0,170), evrensellik (0,183), başarı (0,240), eşitlikçi (0,264), özyönetim (0,230), ve güvenlik (0,212) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkilidir. Bilgi paylaşımı boyutu ise, uyumluluk (0,200), evrensellik (0,291), başarı (0,226), eşitlikçi (0,279), geleneksellik (0,224), özyönetim (0,267) ve itaatkarlık (0,246) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkilidir. Misyon boyutu ise, uyumluluk (0,411) ile orta; evrensellik (0,216), başarı (0,355), eşitlikçi (0,280), hazcılık (0,249), geleneksellik (0,210), uyarılım (0,190), özyönetim (0,314), güvenlik (0,318), güç (0,196) ve tanınmak (0,219) boyutları ile zayıf düzeyde olumlu ilişkili çıkmıştır. **Bu durumda, aile değerleri boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında bir ilişki içerisinde olduğu hipotezi (H<sub>4</sub>) belirtilen boyutlar için kabul edilmiştir.**

Bu ilişkilerin diğer bir ispatı, örgüt kültürü ile ilgili ifadelerin toplamı şekilde ele alınarak aile değerleri boyutları arasındaki ilişki testine bakıldığında da ortaya çıkmaktadır (Ek 2; Tablo 18). Örgüt kültürü boyutu aile değerleri boyutlarından uyumluluk (0,514), eşitlikçi (0,587), başarı (0,613), özyönetim (0,561), güvenlik

(0,462) boyutları ile orta; hazcılık (0,366), geleneksellik (0,376), uyarılım (0,324), itaatkarlık (0,159) ve güç (0,288) boyutları ile 0,01 anlamlılık düzeyinde zayıf derecede olumlu ilişkili çıkmıştır.

#### 3.4.4. Ölçek Boyutlarının Ortalamaları Açısından Demografik Özelliklerdeki Boyutlar Arasındaki Farklılıkla İlgili Analiz Sonuçları

Aile değerleri ortalamaları itibariyle cevaplayıcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki konumu ve ana işletmelerinin özelliklerinden kurucu, sahiplik, kuşak, boyutları arasında farklılıklar için yapılan t ve F testleri yapılmış olup herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca, aile değerleri ile cevaplayıcının demografik özelliklerinden cevaplayıcının yaş, cevaplayıcının aile işletmesindeki çalışma süresi ve ana işletme özelliklerinden ana işletmedeki çalışan sayısı, ana işletmenin yaşı, ana işletmedeki tüm aile üyelerinin hisse oranı aile hisse oranı, ana işletmede çalışan aile bireylerinin sayısı arasında ilişki için yapılan Pearson korelasyon testinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgüt kültürü itibariyle cevaplayıcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki konumu ve ana işletmelerinin özelliklerinden kurucu, sahiplik, kuşak boyutları arasında farklılıklar için yapılan t ve F testleri yapılmış olup herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca örgüt kültürü ile cevaplayıcının demografik özelliklerinden cevaplayıcının yaşı ve ana işletme özelliklerinden ana işletmedeki çalışan sayısı, ana işletmenin yaşı, ana işletmedeki tüm aile üyelerinin hisse oranı aile hisse oranı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgüt kültürü boyutlarından katılım boyutu cevaplayıcının aile işletmesindeki çalışma süresi (0,207) ile 0,05 anlamlılık düzeyinde zayıf düzeyde olumlu bir ilişkili bulunmuştur (Ek 2; Tablo 18). **Bu durum işletmede çalışma süresinin arttıkça örgüt içindeki katılımın arttığını göstermektedir.** Ayrıca yine örgüt kültürü boyutlarından ortak anlayış buyutu ana işletmede çalışan aile bireylerinin sayısı (0,224) ile 0,05 anlamlılık düzeyinde zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur.

**Bu durum işletmelerde aileden olan çalışanların sayısı arttıkça işletmede daha fazla ortak anlayış oluştuğu göstermektedir.**

**Ölçek boyutları açısından demografik özelliklerde diğer bir bulgu ise ana işletmenin bulunduğu sektörler arasında örgüt kültüründeki boyutların ortalamaları itibariyle bazı farklılıklar tespit edilmiştir** (Ek 2; Tablo 19). Öncelikle örgüt kültürü ortalaması açısından işletmelerin bulunduğu sektörler arasında istatistiki olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık (F 3,203) olduğu gözlenmiştir. Bu farklılığın nedeni için yapılan post-hoc testlerinden LSD testine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde ticaret sektöründe (ort. 3,891; std.s. 0,477) çalışan işletmelerin hizmet (ort. 4,086; std.s. 0,363) ve (ort. 4,071; std.s. 0,353) imalat sektörlerinde çalışan işletmelere göre örgüt kültürü ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Örgüt boyutlarından müşteri odaklılık (0,05 anlamlılık düzeyinde F 3,522), misyon (0,01 anlamlılık düzeyinde F 5,195) ve bütünleşme (0,05 anlamlılık düzeyinde 3,442) ortalamaları sektörler arasındaki farklılık da istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Yine bu boyutlardaki farklılığın nedeni için yapılan post-hoc testlerinden LSD testine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde müşteri odaklılıkta ticaret sektörü (ort. 4,05; std.s. 1,079), imalat (ort.4,454; std.s. 0,760) ve hizmet (ort. 4,519; std. 0,766) sektörlerinden daha düşük ortalamaya sahiptir. Misyonda ise, yine LSD testine göre ticaret sektörü (ort. 3,620; std.s. 1,105) imalat sektörüne (ort. 4,204, std.s. 0,786) göre daha düşük çıkması istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde farklı bulunmuştur. Bütünleşme boyutunda ise, yine LSD testine göre, ticaret sektörü (ort. 3,280; std.s. 1,246) hizmet sektörüne (ort. 4,00; 0,832) göre daha düşük çıkması istatistiki olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde farklı bulunmuştur.

Aile değerlerinde sektör ortalamaları arasındaki farklılıkta ise yalnızca başarı boyutu ortalamaları arasındaki farklılık (0,01 anlamlılık düzeyinde F 4,762) istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Ek 2; Tablo 18). Yapılan LSD testine göre ticaret sektöründeki başarı değerine önem verme ortalaması (ort. 5,88; std.s. 1,351) hizmet (ort. 6,504; std.s. 0,506) ve imalat (ort. 6,378; std.s. 0,737) sektörlerine göre daha düşük ortalamaya sahip olması istatistiki olarak anlamlı (ticaret-hizmet ortalama farklılığında 0,01; ticaret-imalat farklılığında 0,05 anlamlılık düzeyleri) bulunmuştur.

### 3.4.5. Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Modelinin Regresyon Analizi

Aile değerinin örgüt kültürüne etkisini ölçmek için iki yol izlenmiştir. Birincisi, örgüt kültürü boyutlara ayrılmadan bütünsel olarak aile değerleri boyutlarının etkisine bakılmış; ikinci yolda ise, örgüt kültürünün boyutları ayrı ayrı bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Regresyon analizlerinde otokorelasyon olup olmadığına yönelik yapılan Durbin-Watson testine göre değerleri 1,6 ile 2,3 arasında olup herhangi bir otokorelasyon tespit edilmemiştir (Akgül,Çevik, 2003, 350).

**Tablo 6: Aile Değerleri Değişkenlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>0,721 (a)</b>	<b>0,519</b>	0,47	0,30145	2,063	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	11,489	12	0,957	<b>10,536</b>	<b>0,000 (a) **</b>
	Artık Değer	10,632	117	0,091		
	Toplam	22,121	129			
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta			
	<b>(Sabit)</b>	<b>2,286</b>	<b>0,206</b>		<b>11,077</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	-0,011	0,053	-0,024	-0,217	0,829
	Evrensellik	0,006	0,036	0,018	0,171	0,864
	Başarı	0,076	0,046	0,187	1,659	0,1
	<b>Eşitlikçi</b>	<b>0,102</b>	<b>0,024</b>	<b>0,352</b>	<b>4,211</b>	<b>0,000**</b>
	Hazcılık	0,013	0,022	0,048	0,584	0,56
	Geleneksellik	-0,005	0,03	-0,015	-0,166	0,868
	Uyarılım	-0,003	0,021	-0,011	-0,141	0,888
	Özyönetim	0,051	0,028	0,173	1,857	0,066
	<b>Güvenlik</b>	<b>0,061</b>	<b>0,03</b>	<b>0,175</b>	<b>2,028</b>	<b>0,045*</b>
	İtaatkarlık	-0,006	0,015	-0,027	-0,373	0,71
	Güç	-0,014	0,022	-0,054	-0,627	0,532
	Tanınmak	0,023	0,016	0,112	1,453	0,149

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Hazcılık, Güç, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

Aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 10,536; p 0,000) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 11,077) aile değerleri boyutlarından eşitlikçi (p 0,000; t 4,211) ve güvenlik (p 0,045; t 2,028) boyutlarının modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,519 değerinde olup orta düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 6). **Bu durumda aile değerlerinin örgüt kültürüne etki ettiğine ilişkin hipotez (H<sub>1</sub>) kabul edilmiştir.**

**Tablo 7: Aile Değerlerinin Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerilerine Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>0,528 (a)</b>	<b>0,279</b>	0,205	0,57464	2,167	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	15,059	12	1,255	<b>3,800</b>	<b>0,000 (a) **</b>
	Artık Değer	38,966	118	0,330		
	Toplam	54,025	130			
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		T	Anlamlılık
	B	Std. Error	Beta			
	<b>(Sabit)</b>	<b>2,735</b>	<b>0,392</b>		<b>6,970</b>	<b>,000**</b>
	Uyumluluk	-0,130	0,100	-0,176	-1,306	0,194
	Evrensellik	0,056	0,068	0,106	0,821	0,413
	Başarı	0,005	0,087	0,007	0,053	0,958
	<b>Eşitlikçi</b>	<b>0,160</b>	<b>0,045</b>	<b>0,355</b>	<b>3,550</b>	<b>,001**</b>
	Hazcılık	0,061	0,041	0,147	1,470	0,144
	Geleneksellik	-0,024	0,057	-0,048	-,424	0,672
	Uyarılım	0,001	0,040	0,002	0,024	0,981
	Özyönetim	0,059	0,053	0,126	1,112	0,269
	Güvenlik	0,042	0,057	0,078	0,739	0,461
	İtaatkarlık	-0,053	0,029	-0,166	-1,864	0,065
	Güç	0,053	0,037	0,139	1,416	0,159
	Tanınmak	0,000	0,029	-0,001	-0,010	0,992

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

a Bağımsız Değişkenler (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişkenler: Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından değişime açıklık ve öğrenme becerilerine etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 3,800; p 0,000) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 6,970) aile değerleri boyutlarından eşitlikçi (p 0,001; t 3,550) boyutunun modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,279 değerinde olup düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 7).

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından örgüt amaçlarına etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 7,925; p 0,000) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 5,762) aile değerleri boyutlarından eşitlikçi (p 0,008; t 2,712) ve tanınmak boyutlarının modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,446 değerinde olup orta düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 8).

**Tablo 8: Aile Değerleri Değişkenlerinin Örgüt Amaçlarına Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,668(a)</b>	<b>,446</b>	,390	,45135	2,066	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	19,373	12	1,614	<b>7,925</b>	<b>0,000 (a) **</b>
	Artık Değer	24,038	118	,204		
Toplam	43,411	130				
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta			
1	<b>(Sabit)</b>	<b>1,776</b>	<b>0,308</b>		<b>5,762</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	0,063	0,078	0,095	0,801	0,425
	Evensellik	-0,033	0,053	-0,070	-0,619	0,537
	Başarı	0,122	0,068	0,215	1,797	0,075
	<b>Eşitlikçi</b>	<b>0,096</b>	<b>0,035</b>	<b>0,238</b>	<b>2,712</b>	<b>,008**</b>
	Hazcılık	0,001	0,033	0,003	0,038	0,970
	Geleneksellik	0,009	0,045	0,021	0,212	0,833
	Uyarılım	0,006	0,031	0,016	0,187	0,852
	Özyönetim	0,068	0,041	0,164	1,647	0,102
	Güvenlik	0,064	0,045	0,132	1,429	0,156
	İtaatkarlık	0,022	0,022	0,076	0,970	0,334
	Güç	-0,053	0,029	-0,157	-1,832	0,069
	<b>Tanınmak</b>	<b>0,046</b>	<b>0,023</b>	<b>0,164</b>	<b>2,013</b>	<b>0,046*</b>

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Örgüt Amaçları

**Tablo 9: Aile Değerleri Değişkenlerinin Katılıma Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,482 (a)</b>	<b>,232</b>	,154	,63610	1,867	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	14,450	12	1,204	<b>2,976</b>	<b>0,001 (a)**</b>
	Artık Değer	47,746	118	,405		
Toplam	62,197	130				
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta			
1	<b>(Sabit)</b>	<b>2,389</b>	<b>0,434</b>		<b>5,501</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	-0,077	0,110	-0,097	-0,696	0,488
	Evensellik	-0,021	0,075	-0,038	-0,282	0,779
	Başarı	0,026	0,096	0,038	0,267	0,790
	<b>Eşitlikçi</b>	<b>0,147</b>	<b>0,050</b>	<b>0,304</b>	<b>2,944</b>	<b>0,004**</b>
	Hazcılık	-0,040	0,046	-0,090	-0,872	0,385
	Geleneksellik	-0,024	0,063	-0,044	-0,379	0,705
	Uyarılım	0,025	0,044	0,059	0,578	0,564
	Özyönetim	0,080	0,058	0,161	1,373	0,172
	Güvenlik	0,111	0,063	0,190	1,749	0,083
	İtaatkarlık	0,031	0,032	0,090	0,974	0,332
	Güç	-0,032	0,041	-0,079	-0,776	0,439
	Tanınmak	0,048	0,032	0,143	1,486	0,140

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Katılım

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından katılım boyutuna etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 2,976; p 0,001) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 5,501) aile değerleri boyutlarından eşitlikçi (p 0,004; t 2,944) boyutunun

modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,232 değerinde olup düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 9).

**Tablo 10: Aile Değerleri Değişkenlerinin Ortak Anlayışa Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,419 (a)</b>	<b>,175</b>	,092	,62493	2,391	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	9,806	12	,817	<b>2,093</b>	<b>0,022 (a)*</b>
	Artık Değer	46,083	118	,391		
	Toplam	55,889	130			
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standar Hata	Beta			
	<b>(Sabit)</b>	<b>2,671</b>	<b>0,427</b>		<b>6,259</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	0,036	0,109	0,047	0,329	0,743
	Evensellik	0,002	0,074	0,003	0,023	0,981
	Başarı	-0,035	0,094	-0,054	-0,368	0,713
	Eşitlikçi	0,057	0,049	0,124	1,157	0,250
	Hazcılık	-0,013	0,045	-0,030	-0,279	0,781
	Geleneksellik	0,025	0,062	0,048	0,397	0,692
	Uyarılım	-0,012	0,043	-0,029	-0,275	0,784
	<b>Özyönetim</b>	<b>0,125</b>	<b>0,057</b>	<b>0,265</b>	<b>2,176</b>	<b>0,032*</b>
	Güvenlik	0,063	0,062	0,114	1,010	0,315
	İtaatkarlık	0,006	0,031	0,017	0,181	0,857
	Güç	0,015	0,040	0,040	0,380	0,705
	Tanınmak	-0,010	0,032	-0,030	-0,302	0,763

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Ortak anlayış

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından ortak anlayışa etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 2,093; p 0,022) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 6,259) aile değerleri boyutlarından özyönetim (p 0,032; t 2,176) boyutunun modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,175 değerinde olup oldukça düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 10).

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından müşteri odaklılığına etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 1,818; p 0,050) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 4,055) aile değerleri boyutlarından hiçbir boyut modele katkısı önemli bulunmamıştır. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,156 değerinde olup oldukça düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 11).



**Tablo 11: Aile Değerleri Değişkenlerinin Müşteri Odaklılığa Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,395 (a)</b>	<b>,156</b>	,070	,88158	1,883	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	16,960	12	1,413	<b>1,818</b>	<b>0,050 (a)</b>
	Artık Değer	91,708	118	,777		
Toplam	108,668	130				
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standar Hata	Beta			
1	<b>(Sabit)</b>	<b>2,441</b>	<b>0,602</b>		<b>4,055</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	0,288	0,153	0,275	1,884	0,062
	Evrensellik	0,020	0,104	0,026	0,187	0,852
	Başarı	0,082	0,133	0,091	0,613	0,541
	Eşitlikçi	0,103	0,069	0,161	1,485	0,140
	Hazcılık	0,040	0,064	0,068	0,629	0,530
	Geleneksellik	-0,036	0,088	-0,050	-0,416	0,678
	Uyarılım	-0,012	0,061	-0,021	-0,196	0,845
	Özyönetim	-0,072	0,081	-0,109	-0,890	0,376
	Güvenlik	-0,072	0,088	-0,093	-0,817	0,416
	İtaatkarlık	-0,061	0,044	-0,135	-1,398	0,165
	Güç	-0,077	0,057	-0,144	-1,357	0,177
	Tanınmak	0,081	0,045	0,182	1,808	0,073

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık

**Tablo 12: Aile Değerleri Değişkenlerinin Ortak Vizyona Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,408 (a)</b>	<b>,166</b>	,081	,92305	1,912	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	20,038	12	1,670	<b>1,960</b>	<b>0,034 (a)*</b>
	Artık Değer	100,538	118	,852		
Toplam	120,576	130				
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standar Hata	Beta			
1	<b>(Sabit)</b>	<b>2,660</b>	<b>0,630</b>		<b>4,221</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	-0,145	0,160	-0,131	-0,902	0,369
	Evrensellik	0,101	0,109	0,128	0,920	0,359
	Başarı	0,071	0,139	0,075	0,509	0,612
	<b>Eşitlikçi</b>	<b>0,144</b>	<b>0,072</b>	<b>0,214</b>	<b>1,989</b>	<b>0,049*</b>
	Hazcılık	-0,053	0,067	-0,086	-0,794	0,429
	Geleneksellik	0,051	0,092	0,067	0,555	0,580
	Uyarılım	-0,047	0,064	-0,078	-0,738	0,462
	Özyönetim	0,084	0,085	0,122	0,996	0,321
	Güvenlik	0,107	0,092	0,131	1,160	0,249
	<b>İtaatkarlık</b>	<b>-0,104</b>	<b>0,046</b>	<b>-0,218</b>	<b>-2,270</b>	<b>0,025*</b>
	Güç	-0,009	0,060	-0,016	-0,149	0,882
	Tanınmak	-0,027	0,047	-0,058	-0,580	0,563

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

a Bağımsız Değişkenler : (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Ortak Vizyon

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından ortak vizyona etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 1,960; p 0,034) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 4,221) aile değerleri boyutlarından eşitlikçi (p 0,049; t 1,989) ve itaatkarlık

boyutlarının modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,166 değerinde olup oldukça düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 12).

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından bilgi paylaşımı boyutuna etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 2,002; p 0,030) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında sabit dışında (p 0,000; t 5,978) aile değerleri boyutlarından hiçbir boyutun modele önemli katkı sağlamadığı gözlenmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,169 değerinde olup oldukça düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 13).

**Tablo 13: Aile Değerleri Değişkenlerinin Bilgi Paylaşımına Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,411 (a)</b>	<b>,169</b>	,085	,70108	1,618	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	11,811	12	,984	<b>2,002</b>	<b>0,030 (a)*</b>
	Artık Değer	57,998	118	,492		
	Toplam	69,809	130			
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta			
	<b>(Sabit)</b>	<b>2,861</b>	<b>0,479</b>		<b>5,978</b>	<b>0,000**</b>
	Uyumluluk	-0,112	0,122	-0,133	-0,921	0,359
	Evrensellik	0,078	0,083	0,131	0,941	0,349
	Başarı	-0,058	0,106	-0,080	-0,548	0,585
	Eşitlikçi	0,093	0,055	0,181	1,682	0,095
	Hazcılık	-0,081	0,051	-0,173	-1,606	0,111
	Geleneksellik	0,074	0,070	0,128	1,063	0,290
	Uyarılım	-0,012	0,049	-0,027	-0,254	0,800
	Özyönetim	0,091	0,064	0,173	1,421	0,158
	Güvenlik	0,023	0,070	0,038	0,333	0,739
	İtaatkarlık	0,056	0,035	0,155	1,617	0,109
	Güç	0,014	0,045	0,032	0,305	0,761
	Tanınmak	0,041	0,036	0,115	1,149	0,253

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Bilgi paylaşımı

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından misyona etkisi modeli çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 3,035; p 0,001) bulunmuştur. Analizde ortaya çıkan beta katsayılarına bakıldığında aile değerleri boyutlarından uyumluluk (p 0,014; t 2,506) ve evrensellik (F -2,055; p 0,042) boyutlarının modele katkısı diğer değişkenlere göre daha önemli bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü 0,236 değerinde olup düşük düzeyde bir açıklama gücünü göstermektedir (Tablo 14).

**Tablo 14: Aile Değerleri Değişkenlerinin Misyona Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,486(a)</b>	<b>,236</b>	,158	,87975	1,908	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	28,185	12	2,349	<b>3,035</b>	<b>0,001 (a)</b>
Artık Değer	91,326	118	,774			
Toplam	119,511	130				
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standar Hata	Beta			
1	(Sabit)	0,686	0,601		1,142	0,256
	<b>Uyumluluk</b>	<b>0,383</b>	<b>0,153</b>	<b>0,348</b>	<b>2,506</b>	<b>0,014*</b>
	<b>Evrensellik</b>	<b>-0,214</b>	<b>0,104</b>	<b>-0,273</b>	<b>-2,055</b>	<b>0,042*</b>
	Başarı	0,146	0,133	0,155	1,102	0,273
	Eşitlikçi	0,025	0,069	0,038	0,365	0,716
	Hazcılık	0,038	0,064	0,062	0,605	0,546
	Geleneksellik	-0,052	0,087	-0,069	-0,595	0,553
	Uyarılım	0,006	0,061	0,010	0,102	0,919
	Özyönetim	0,058	0,081	0,084	0,721	0,472
	Güvenlik	0,088	0,088	0,108	1,001	0,319
	İtaatkarlık	0,023	0,044	0,049	0,530	0,597
	Güç	-0,031	0,057	-0,056	-0,550	0,583
	Tanınmak	0,060	0,045	0,128	1,334	,0185

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Misyon

**Tablo 15: Aile Değerleri Değişkenlerinin Bütünleşmeye Etkisi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	
1	<b>,300 (a)</b>	<b>,090</b>	-,003	1,17939	2,123	
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
	Regresyon	16,189	12	1,349	<b>,970</b>	<b>0,481 (a)</b>
Artık Değer	164,132	118	1,391			
Toplam	180,321	130				
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standar Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,430	0,805		3,018	0,003**
	Uyumluluk	0,375	0,205	0,277	1,830	0,070
	Evrensellik	0,026	0,140	0,027	0,185	0,854
	Başarı	-0,146	0,178	-0,126	-0,821	0,413
	Eşitlikçi	0,078	0,093	0,095	0,845	0,400
	Hazcılık	0,066	0,085	0,087	0,773	0,441
	Geleneksellik	-0,092	0,117	-0,099	-0,788	0,432
	Uyarılım	-0,023	0,082	-0,031	-0,277	0,783
	Özyönetim	0,008	0,108	0,010	0,078	0,938
	Güvenlik	0,024	0,117	0,024	0,201	0,841
	İtaatkarlık	-0,101	0,059	-0,172	-1,722	0,088
	Güç	-0,070	0,076	-0,101	-0,920	0,360
	Tanınmak	-0,004	0,060	-0,007	-0,067	0,947

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

a Bağımsız Değişkenler: (Constant), Tanınmak, Güvenlik, İtaatkarlık, Eşitlikçi, Uyarılım, Geleneksellik, Güç, Hazcılık, Özyönetim, Evrensellik, uyumluluk, Başarı

b Bağımlı Değişken: Bütünleşme

Aile değerlerinin örgüt kültürü boyutlarından bütünleşmeye etkisi modeli ise çoklu değişken regresyon analizine göre istatistiki olarak anlamlı (F 0,970; p 0,481)

bulunmamıştır. Dolayısıyla aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi çerçevesinde bu model uygun değildir.

**Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, saha araştırmasından elde edilen bulgular çerçevesinde aile işletmelerinde aile değerleri boyutlarının gerek bütünsel anlamda örgüt kültürüne gerekse de örgüt boyutlarına etki etmektedir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri bilindiği üzere hem Türkiye ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı göz önüne alındığında, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinin sağlanması ve sorunlarının ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Aile işletmelerindeki örgüt kültürü, işletmenin sahipleri ve/veya yöneticileri olan ailenin inanç, değer, örf, adet ve gelenek sistemi çerçevesinde biçimlenmekte ve aile içi ilişki dinamikleri, işletmedeki rol, görev ve yetki dağılımını da etkilemektedir. Aile ilişkilerinin ve değerlerinin kültür üzerindeki yoğun etkileri beraberinde hem avantaj hem de dezavantaj olabilecek bir takım sonuçlar doğurabilmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı, Antakya yöresinde faaliyette olan aile işletmelerinin aileden olan sahip/yöneticileri konumunda olan ailelerin sahip oldukları değerlerin örgüt kültürünün oluşumundaki etkisini ortaya koymaktır. Bilindiği üzere aile işletmelerinde genellikle aileden olan sahip/yöneticilerin baskın bir rolü vardır. Bu baskın rolün bir sonucu olarak da ailenin değerleri aile işletmelerinde örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir faktördür. Ailenin sahip olduğu değerler iş hayatına yansımakta ve buna paralel bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Örgüt kültürü diğer tüm işletmelerde önemli olmakla birlikte aile işletmelerinde kan ve duygu bağından ileri gelen ortak inanç ve değerlerin olması sebebiyle daha fazla önem arz etmektedir.

Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemek için Hatay ili Antakya merkez ilçesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri ele alınarak değerlendirilen bu çalışmada aile değerlerinin örgüt kültürü üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Aile işletmeleri gerek yapıları, gerek davranış kalıpları, gerekse de iş görme kalıpları vb. birçok özellikleri açısından standart işletme mantığından farklı özellikler

göstermektedir. Hiç şüphesiz söz konusu farklılıkların en dikkat çekici nitelikte olanlardan bir tanesi, aile işletmelerinin kültürel yapılarındaki temel değer ve dinamiklerdir. Aile işletmesi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi özellikler aile işletmelerini farklı kılmaktadır.

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

Aile işletmelerinde sahip/yönetici işletmenin merkezinde yer alır. İşletme, adeta sahip/yönetici ile bütünleşmiştir. Sahip/yönetici aile işletmesini sürekliliğini sağlamak ve korumak istegindedir (Erdoğan, 2004: 61). Bu nedenle aile işletmeleri, sektörel farklılıklar olsa bile genellikle bu sürekliliği sağlama ve korumayı bütünleşme ile karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, hizmet sektöründe bütünleşme ticaret sektörüne göre daha fazladır. Kendisinin büyük çaba sarf ederek kurup bugünlere getirdiği işletmesinin kendisinden sonrada varlığını devam ettirmesi sahip/yönetici için oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde inanç ve değerler öncelikle sahip/yönetici tarafından getirilmiştir. İşletmenin sahip/yöneticinin amacı ile şekillenmiştir (Erdil, ve diğ., 2004: 68). Yine aynı şekilde inanç ve değerler konusunda sektörlerarası farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinde örgüt kültürü ve aile değerleri boyutlarında sektörlerarası farklılıklar gözlenmiştir. Buna göre, örgüt

kültürü alt boyutlarından misyon, bütünleşme ve müşteri odaklılık hizmet ve imalat sektöründe daha önemli iken ticaret sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri için çok önemli değildir. Bunun sebebi olarak, hizmet ve imalat sektöründe müşteri ile ilişkilerin daha önemli olduğu fakat ticaret sektöründe bu önemin azaldığı yorumu yapılabilir. Bu yorumun ileride yapılacak farklı çalışmalarla desteklenmesi gerektiği açıktır.

Aile işletmelerinde örgüt kültüründen verimlilik ve etkinliği en yüksek derecede sağlayabilecek biçimde yararlanabilmek için öncelikle hem ailenin hem de işletmenin mevcut kültür yapısının ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Burada öncelikle yapılması gereken aileye ilişkin hangi değerlerin örgüt kültürünü olumlu bir şekilde etkilediğinin belirlenmesi ve söz konusu değerlerin işletmede daha köklü bir biçimde yerleştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesidir. Bu noktada, aile kültürüne ait hangi kültürel değerlerin işletme ruhuna, işin yapısına ve sektöre uyum gösteremediğinin ortaya konması, aile içi ilişkilerin işletmedeki iş ilişkileri üzerinde sorun yaratıp yaratmadığının belirlenmesi ve ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümler üretilmesi gerekmektedir. Bununla beraber aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları netlikle çizilmeli, işletmedeki rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Yapılan bu tez çalışmasında aile değerlerinden eşitlikçi ve güvenlik boyutlarının örgüt kültürüne etkisinin diğer aile değerlerinden daha önemli olduğu bulunmuştur. Ayrıca aile değerlerinin örgüt kültürü alt boyutları üzerine ayrı ayrı etkisi incelendiğinde eşitlikçi boyutu değişime açıklık ve öğrenme boyutuna; eşitlikçi ve tanınmak boyutlarının örgüt amaçlarına; eşitlikçi boyutunun katılım boyutuna; özyönetim boyutunun ortak anlayış boyutuna; eşitlikçi ve itaatkârlık boyutlarının ortak vizyona; uyumluluk ve evrensellik boyutlarının misyon boyutuna etkileri diğer aile değerlerinden daha fazla önemli olduğu gözükmemektedir. Aile işletmelerinin belirtilen aile değerleri boyutlarının etkileri çerçevesinde örgüt kültürünün oluşturmaları önem kazanmaktadır.

Bir aile işletmesinde bulunan statüler, diğer işletmelerden farklılık gösterir. Aile işletmesinde hem ailenin üyesi hem de işletmenin üyesi olan iki farklı statüye sahip bireyler bulunmaktadır. İşletmede aile üyelerinin üstlendikleri statülerden biri kurucudur. Kurucunun kardeşleri, çocukları, kuzen, gelin/damat gibi akrabaları da

aileden kişilerin üstlendikleri statülerdir. Bunlar işletmede fiilen çalışıyor ve/veya işletmeye ortak olabilirler. Aile üyelerinin üstlendikleri roller, bireylerin ailenin bir ferdi olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır (Karpuzoğlu, 2001: 36). Bu statülerin ortak bir anlayışla aile işletmesinde değerlendirilmesi gerekir. Aile değerleri yoluyla işletmede ortak anlayışın oluşturulması işletmede çalışan aileden olan kişilerin sayısına bağlı olabilecektir. Aile işletmelerinde aileden çalışanların sayısı arttıkça ortak anlayışın arttığı yapılan bu çalışma sonucunda elde edilmiştir.

Aile kültürü aile ruhunu, işletmedeki egemen tutumları, değerleri ve standartları belirlerken aile fertlerinin ifade ettiği değerler çalışanlar için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur (Yalçın, 1993). Bu nitelikteki aile işletmelerinde esas özellik olarak işletme, sahip/yöneticiden etkilenmekte, yönetim ve mülkiyet sahip/yöneticide toplanmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgulardan birisi, işletme sahip/yöneticilerinin ailenin babası ve/veya oğlu olduğu ve işletmelerin çoğunluğunun daha 1. ve 2. kuşakta olmasıdır. Bu nedenle işletmelerin aileden yönetim ve mülkiyet denge problemleri olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle aile içi dengeler, aile üyelerinin birbiri ile ilişkileri, eğitimleri, ailenin temel saydığı ilkeler ve değer yargıları, hem sahip/yöneticiyi hem de işletmeyi etkilediğinden aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanması için sağlam bir aile değerlerine dayanan bir örgüt kültürünün oluşması için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinde değerlerin işletmeye aktarılması dikkatle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Çünkü ailenin hangi değerleri işletmeye aktarılacağı, aktarılacak değerlere kim/kimler karar vereceği, aile üyesi olmayan çalışanlarla değerlerin uyumlaştırılması nasıl olacağı vb. sorularına verilecek cevaplar sürecin başlangıç noktasını tespit etmede etkili olacaktır. Bu evrede sahip/yöneticinin rolü çok önemlidir. Genellikle işletmeyi kuran kişi olduğu için değerleri işletmeye aktaran ve uygulayan kişidir. İşletmeye aktarılan değerler örgüt kültürünü etkilemekte ve sonuç olarak işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Aile



işletmelerinin başarılı olmaları önemli oranda çalışanlarını birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgüt kültürüne büyük oranda bağlıdır. Bunun için örgüt üyelerince paylaşılması gereken değer, tutum, norm, inanç ve davranışların neler olması gerektiği, hangi gelenek, sembol ve kahramanların önemli olduğu işletme yöneticileri veya liderleri tarafından net olarak belirlenmelidir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler ışığında aile işletmeleri, bazı kilit yönetim noktalarına aileden olmayan profesyonel yöneticiler istihdam ederek bu yöneticilere kâr/zarardan pay vermelidir. Bu uygulama profesyonellerin işletmeye bağlılığını artırarak kurumsallaşmayı hızlandırabilir ve aile işletmelerinin daha uzun süre ayakta kalmasını sağlayabilir. Sahip/yöneticinin genellikle işletmenin başında olduğu durumlarda işletme statik bir yapı izler. Çünkü tüm kararlar tek bir kişi tarafından alınır ve uygulanır. Sahip/yöneticinin işten bir sebeple ayrılması sonucunda ise, işletmede bir kargaşa, belirsizlik ve çatışma çıkabilecektir. Bu nedenle sahip/yöneticinin yerine geçecek halef planlamasının önceden yapılması gerekmektedir. Bu planlama yapılmadan önce aile anayasasının aile bireyleri tarafından oluşturulması ve imza atılarak deglere edilmesiyle ortak ve aile bireyleriyle uyumlu aile değerlerinin oluşmasına ve devam ettirilmesine katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde aileden olmayan ortak statüsünde olan kişiler aile kültürünün işe yansıdığını görür ve genelde bu durumu kabullenirler. İşletmede sahip/yönetici ve ailesinin çalışanlarla yakın bir bağ kurması çalışanlara güven vermektedir. Aile işletmelerinde sahip/yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. Aile işletmelerinde sürekliliği sağlamak isteyen sahip/yönetici iş değerleri ile aile değerlerini uyumlu hale getirmelidir. Aile işletmelerinde işletmenin merkezi aile olduğundan bütün işletme fonksiyonları da buna göre şekillenmektedir. Böylece iş değerlerine uygun aile değerleri ile aile işletmelerinin kurumsallaşması ve sürekliliğinin sağlanması kolaylaşır. Bir çözüm olarak, aile işletmelerinde bazı kilit yönetim noktalarına aileden olmayan profesyonel yöneticiler istihdam edilmeli ve bu profesyoneller yöneticiler örgüte bağlılığı sağlanmalıdır (Şimşek, ve diğ., 2004: 13).

Yapılan bu çalışmada bazı bilgilerin anket formu aracılığıyla alınmasının yetersiz olduğu saptanmıştır. İstenilen bilgilere ulaşabilmek için her işletmenin sahip/yöneticisi ile görüşme ve gerek işletmede gerekse de ailelerde gözlem yapılmalıdır. Çalışma sadece bir şehirde yapıldığı için ortaya çıkan bulgulara genelleme yapılması söz konusu değildir. Ayrıca kültürel değerler zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir, fakat bu çalışma tek bir zaman diliminde yapılmıştır. Aile değerlerini ölçmek için kullanılan ölçek daha çok evrensel niteliklidir ve birçok çalışmada daha önce kullanılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların bu kısıtlar içinde yorumlanmasında yarar bulunmaktadır.

Yapılan bu çalışmada aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisine bakılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda aile işletmesi olmayan işletmelerde işletme sahibinin değerlerinin örgüt kültürüne etkisi üzerinde çalışılabilir ve bu iki konu arasındaki farklar ortaya konulabilir. Aile değerlerinin sadece aile işletmelerinde mi örgüt kültürüne etki ettiği yoksa diğer işletmelerde de bu gibi 'evrensel değerlerin' etkisinin söz konusu olabileceği incelenebilir. 13 Ocak 2011 tarihinde yasalaşan Yeni Türk Ticaret Kanunu kapsamında yapılan köklü değişikliklerin aile işletmeleri üzerindeki etkileri konusu incelenip, bunun üzerine çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz, Osman Çevik (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Emek Ofset.
- ALAYOĞLU, Nihat (2003), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- ALPUGAN, Oktay (1998), **Küçük İşletmeler**, Ankara: Alfa Yayıncılık.
- ANTHONY, P. (1994), **Managing Culture**, Open University Press.
- ARONOFF, Craig (2004), “Self-Perpetuation Family Organization Built On Values: Necessary Condition For Long-Term Family Business Survival”, **Family Business Review**, Vol. 17, Iss. 1, s. 55-59.
- ATEŞ, Özgür (2005), **Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik**, Yayın No:56, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- AYDIN, Nurhan (2005), “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s. 85-88
- BACANLI, H. (2002), **Değer Tercihleri: Psikolojik Kavram Analizleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAKAN, İsmail, Tuba Büyükçeşme, Çetin Bedestenci (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- BARNES, L. B., A. S. Herson (1976), “Transferring Power in The Family Business”, **Harvard Business Review**, Vol. 54, Iss. 4, s. 105-114.
- BARRY, B. (1975), “The Development of Organizational Structure in The Family Firm”, **Journal of General Management**, Vol., Iss. 1, s.42-60.
- BAŞARAN, Ş. (1991), **Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BAYKAL, Adnan N. (2002), **Babalar, Oğullar, ve Kızlar**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BERBEROĞLU, Güneş (1991), **Karşılaştırmalı Yönetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BROWN, A. (1998), **Organizational Culture**, London: Ft Pitman Publishing.
- CARLOCK, Randel (2001), **Strategic Planning For The Family Business: Paralel Planing To Unify The Family And The Business**, New York: Palgrave Publishing.
- ÇAKIR, Arzu (2006), “İşyerinde Mutluluğun Kitabını Yazıyor”, **Hürriyet**, (2006, Şubat 5), s.3.
- ÇELİK, Adnan, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı (2004), “Aile İşletmelerindeki Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bilim Kitabı**, (Nisan 17-18). Yayın No: 40, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- DANCO, L. A (1975), **Beyond Survival: A Business Owner's Guide For Success**, Cleveland: University Press.
- DANES, M. Sharon, R. Haberman Heather, Mc Tavish Donald (2005), “Gendered Discourse About Family Business”, **Family Relations**, Vol: 54, Iss: 16, s. 116-130.
- DEAL, T. E. and A.A. Kennedy (1982), **Organizational Cultures**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- DEMİR, Volkan (2004), “Aile İşletmelerinde Cari Hesap Sorunları”, **Aile Şirketleri Yönetim Dergisi**, Haziran-Temmuz, Sayı 2, s. 32-33.
- DENISON, Daniel, Colleen Lief, John L. Ward (2004), “Culture In Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths”, **Family Business Review**, Vol. XVII, Iss. 1, s.61-70.
- DİNÇER, Ömer (1994), **Strateji, Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İz Yayıncılık.

- DOĞRUEK, Ertuğrul (2002), **Yönetimde Kültür ve Değerlerin Yeri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DYER JR, W.G. (1988), "The Cycle of Cultural Evolution In Organizations". R. H. Kilmann, M. J. SAXTON ve R. SERPA (Ed.), **Gaining Control The Corporate Culture**, San Francisco: Jossey-Bass, s. 200-229.
- EGAN, M. Pauline (1991), "Family Business: A Closer Look", **Review Business**, Vol. 13, Iss. 1-2, s. 1-9.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2004), **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşakın Yetiştirilmesi**, 1.Baskı, İstanbul: İgiad Yayınları.
- EREN, Erol, (2001) **Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- European Confederation Young Entrepreneurs (2003), **Entrepreneurship in a New Europe; 13th The Annual Summit; European Parliament**, (November 21st).
- FINDIKÇI, İlhami (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- GENÇ, Nurullah ve Fatih Karcioğlu (2004), "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama" **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı**, (Nisan 17-18), Yayın No: 40, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- GERSICK, K. E., J. A. Davis, M. Mccollom Hampton, I. Landsberg, (1997), **Generation To Generation**, Boston: Life Cycles of The Family Business, Harvard Business School Press.
- GOFFEE, Rob (1996), "Understanding Family Businesses: Issues For Further Research", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol. 2, Iss. 1, s. 36-48.
- GUDMUNSDOTTIR, S. (1991), "Values In Pedagogical Content Knowledge", **Journal Teacher Education**, Vol. 41, No: 3, ss. 44-52.

- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6, s.147-159.
- GÜMÜŞTEKİN, Eren Gülten, Ebru Adsan (2006), "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirim Kitabı**, (Nisan14-15), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Agmer Yayınları.
- GÜNEL, Rıdvan (2005), **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜNGÖR, Erol (1998), **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar**, İstanbul: Ötüken Yayıncılık.
- GÜNVER, B, (2002), **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- HATUM, Andres, Andrew Pettigrew (2004), "Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility In Family-Owned Firms", **Family Business Review**, Vol. 17, Iss. 3, s. 237-258.
- HIGGINS, J. M., C. Mcallaster (2004), "If You Want Strategic Change, Don't Forget To Change Your Cultural Artifacts", **Journal of Change Management**. Vol. 4, Iss. 1, s. 63-73.
- HOFSTEDE, Geert (1980), **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, London: Sage Publishing.
- JAFFE, Dennis (1990), **Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies For Succesfull Family Business**, San Francisco Berkeley: Conari Press.
- KARA, F. A. (1989), **Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KARADEMİR, Bahattin, Ali Danışman ve Bülent Büyükkız (2006), “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı**, (Nisan 14-15), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2001), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- KEMP, S. and L. Dwyer (2001), “An Examination of Organisational Culture- The Regent Hotel, Sydney” **Hospitality Management**. Vol. 20, Iss. 1, s. 77-93.
- KIMBERLY, John, Hamid Bouchikhi (1995), “The Dynamics of Organizational Development And Change: How The Past Shapes The Present and Constrains The Future”, **Organization Science**, Vol. 6, Iss. 1, s. 9-18.
- KIRIM, Arman (2001), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KOCABAŞ Fusun, E. Pelin Baytekin (2004), ”Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı**, (Nisan17-18), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, s. 426.-434.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOIRANEN, M (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring The Values And Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, **Family Business Review**, Vol. 15, Iss. 3, s. 175-87.
- KÖSE Sevinç, Ünal Aylin (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Birinci Basım, İzmir: Güven Kitapevi.
- KÖSE, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan (2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, s.219-242.
- KULA, Veysel (2003), “İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, (Mayıs 22-24), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

- LONGENECKER, G. Justin and Carlos W. Moore (1991), **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**, 8th Edition, Cincinnati: South Western Publishing.
- MARTINS, E., N. Martins, F. Terblanche, (2004). "An Organizational Culture Model to Stimulate Creativity And Innovation in An University", **Advances in Library Administration And Organization**, Vol. 21, s. 83-130.
- MORRIS, H. Michael, W. Williams Roy, Nel Deon (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", **Journal Of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol. 2, Iss. 3, s. 68-81.
- MULLER, R. (2004), "Time, Narrative And Organizational Culture: A Corporative Perspective". **Journal of Critical Postmodern Organization Science**, Vol. 3 Iss. 1, s. 1-13.
- MUSTAKALLIO, M., E. Autio, S. A. Zahra (2002), "Relational And Contractual Governance in Family Firms: Effects On Strategic Decision-Making", **Family Business Review**, Vol. 15, Iss. 3, s. 205-222.
- NEUBAUER, F., G. A. Lank (1998), **The Family Business: Its Governance For Sustainability**, New York: Routledge Publishing.
- ÖZALP, Ş. (1971), **Küçük İşletmeler**, Yayın No: 90/49, Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- PETTIGREW, A. (1979), "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, Iss. 4, s. 570-581.
- POTOBSKY, G. V. (1992), "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", **International Labour Review**, Vol. 131, Iss. 6, s. 6-18.
- ROBBINS, Stephen (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev; Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir: Etam Yayınları .
- ROSENBLATT P. C., L. De Mik., R. M. Anderson, P. Johnson (1985), **The Family in Business**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Furkan Ofset.



- SAYLI, Halil ve Veysel Ağca (2006), “Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı**, (Nisan 14-15), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 253-264.
- SCHEIN, E. H. (1983), “The Role of The Founder in Creating The Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**. Vol. 45, Iss. 2, s. 13-28.
- SCHEIN, E. H. (2004), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey- Bass Publishing.
- SCHWARTZ, S. H. (1994), “Are The Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values?”, **Journal of Social Issues**, Vol. 50, Iss. 4, s. 19-45.
- SORAL, Erdoğan ve İlhan Tekeli (1976), **Halk Sektörü Sorunu**, İstanbul: Gelişim Yayınları.
- ŞİMSEK Şerif (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya: Damla Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Adem Ögüt, Filiz T. Emini (2004), “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (Mayıs 27-29), Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994), **Örgüt Kültürü Eskisehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, No: 732, Eğitim Fakültesi Yayını No: 39 Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- TAGIURI, R., J. A. Davis (1992), “On The Goals Of Successful Family Companies”, **Family Business Review**, Vol. 5, Iss.1, s. 105-117.
- TARCAN, Ayşe (2003), “Aile Anayasası”, **Akşam Gazetesi Ekonomi**, (2003, Eylül 8).
- TOPALOĞLU, Melih, Derya Kara (2004), “Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, s. 121-142.

- TOSUN, Kemal (1982), **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları.
- TRICE, H. and J. Beyer (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy of Management Reviews**, Vol. 9, Iss. 4, s. 653-669.
- TRUEBLOOD, Mike (2006), “Best Practises Of Successful American Family-Owned Business”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı**, (Nisan 14-15), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- ULUYOL, Osman (2004), **Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler**, Malatya: Medipres Yayıncılık.
- US, Ahmet T. (2005), “Aile Şirketleri ve Yönetimi”, <http://www.kalder.org.tr> (24 Şubat 2005).
- ÜNAL C. (1981), **Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları.
- VURAL, Beril Akıncı, Çisil Sohodol (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı**, (Nisan 17-18), Yayın No: 40, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- WHITESIDE M. F., F. H. Brown (1991), “Drawbacks of a Dual Systems Approach To Family Firms: Can We Expand Our Thinking?”, **Family Business Review**, Vol. 4, Iss. 4, December, s. 383-395.
- WILKINS, A., Perry, L.T. Ve Checketts, A. (1990), “Please Don’t Make Me A Hero: A Re-Examination Of Corporate Heroes”. **Human Resources Management**, Vol. 29, No:3, s. 327-341.
- YALÇIN, A. (1993), **Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarının Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILDIZ Arif (2008), **Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- YILMAZ, E. (1993), **Türkiye’de Kurumlaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Entstitüsü.
- ZAHRA, A. Shaker, C. Hayton James (2004), “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, Iss: 4, s. 363-381.
- ZAHRLY, Jan, Henry Tosi (1989), “The Differential Effect of Organizational Induction Process on Early Work Role Adjustment”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 10, Iss. 1, s. 59-74.

**EKLER**

**EK 1: Anket Formu**

Nisan 2011

**Sayın Katılımcı,**

Aile İşletmelerinde Aile Değerleri-Örgüt Kültürü İlişkisi konulu işletme sahiplerine yönelik bir araştırma yapmaktayız. Yüksek lisans tezi için hazırlanan bu anket yaklaşık **15 dakikanızı** alacak şekilde planlanmıştır. İfadelerin, “doğru veya “yanlış” cevabı olmadığını ve yalnızca sizin görüşünüzün sorulduğunu özellikle belirtmek isteriz. Formda **isminizi belirtmeniz istenmemektedir**, elde edilecek bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** ve **bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır**. Katkılarınıza ve ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz. **Saygılarımızla...**

**Yrd.Doç.Dr. Metin Reyhanoğlu**  
Mustafa Kemal Üniversitesi  
İkt. ve İd. Bil. Fak.-İşletme Bölümü

**Arş. Görv. Şükran Sirkintioğlu**  
Kastamonu Üniversitesi  
İkt. ve İd. Bil. Fak.-İşletme Bölümü

**E-Posta:** Anket ile ilgili sorunuz için reyhanoglu@gmail.com veya sukransirkinti@gmail.com

**\* A. Kişisel Bilgiler:** Lütfen  olarak işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Yaşınız: .....
3. Medeni Durumunuz:  Bekar  Evli  Diğer (Yazınız): .....
4. Eğitim Düzeyiniz:  İlk-Orta Öğretim  Lise  Yüksekokul  
 Üniversite  Mastır-Doktora (Lisans Üstü)
5. Ana işletmedeki çalışma süreniz: .....
6. Ana işletmenizde çalışan kişi sayısı: .....
7. Ana işletmeniz hangi yılda kurulmuştur? .....
8. Ana işletmenizin kurucusunun kim olduğunu söyler misiniz? (Birden çok seçenek işaretlenebilir)  
 Kendisi  Eşi  Babası  Annesi  
 Oğlu  Kızı  Diğer (Yazınız): .....
9. Ana işletmenizin sahiplik durumu nedir? (Tek seçenek işaretleyiniz)  
 Tek bir aile üyesi için tek sahibi  Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık  
 Birden fazla aile arasında ortaklık  Diğer (Yazınız): .....
10. Tüm aile üyelerinin ana işletmedeki hisselerinin toplamı ne kadardır? %.....
11. Şu anda bu işletme en üst düzeyde ailenin kaçınıcı kuşağı tarafından yönetilmektedir?  
 1. Kuşak  2. Kuşak  
 3. Kuşak  Diğer (Yazınız).....
12. Ana işletmenizde çalışan aile bireylerinin\* sayısı: .....  
(\*kan başına ilaveten damat, gelin gibi akrabalıklar)
13. Ana işletmedeki konumunuz nedir?  
 Yönetim Kurulu Başkanı  Yönetim Kurulu Üyesi  
 Genel Müdür  Müdür  
 Şef  Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
14. Ana işletmenizin faaliyette bulunduğu sektör aşağıdakilerden hangisidir?  
 İmalat  İnşaat  Ticaret  Turizm  
 Finans  Hizmet  Diğer (Yazınız): .....

\* B. Aşağıdaki ifadeler ana işletmenizdeki örgüt kültürünün ölçülmesi için hazırlanmıştır. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru oluşturulmuş derecelerden kendinize uygun olan sayıyı daire içine alınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği <u>yapılamamaktadır.</u>	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ( <i>etik</i> ) değerler vardır.	1	2	3	4	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolaylıkla koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Aynı işletmede başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibi hissetmemize neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, faaliyetlerimizde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate <u>alınmamaktadır.</u>	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlık yönetim tarafından örgütün gelişmesi ve öğrenme açısından bir fırsat olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk alarak başarıya ulaşmak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5

27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmesi önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belirli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek; net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

\* C. Aşağıda belirtilen 56 değeri, **Aileniz** için belirttiği **önem derecesine** göre **-1 ile 7** arasında daire içine alınız. **-1 rakamı** o değer ailenizin ilkelerine ters düştüğünü, **0 rakamı** o değer aileniz için hiç bir anlam ifade etmediğini, **1 rakamı** ailenizin değere verdiği en düşük önem derecesini, **3 rakamı** ailenizin değere verdiği orta düzeydeki önem derecesini, **7 rakamı** aileniz için en üst düzeydeki önem derecesine karşılık gelmektedir. **Her değer için yalnızca bir rakamı daire içine alınız.**

1. EŞİTLİK (Herkese eşit fırsat)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
2. İÇ HUZUR (Kendisiyle barışık olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
3. SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK (Başkalarını denetleyebilmek, üstün olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
4. ZEVLİK (İstek ve arzuların doyurulması)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
5. ÖZGÜRLÜK (Düşünce ve hareket özgürlüğü)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
6. MANEVİ BİR YAŞAM (Maddi değerlerden çok; manevi, içsel olanları önemsemek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
7. BAĞLILIK DUYGUSU (Başkalarının beni düşündüğü duygusu)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
8. TOPLUMSAL DÜZEN (İstikrarlı bir toplum içinde yaşamak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
9. HEYECANLI BİR YAŞAM (Uyarıcı deneyimlerle dolu)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
10. ANLAMLILIK BİR YAŞAM (Hayatta bir amacın olması)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
11. KİBAR OLMAK (Nezakete, terbiye)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
12. ZENGİN OLMAK (Maddi servet, para)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
13. ULUSAL GÜVENLİK (Ülkenin düşmanlardan korunması)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
14. KENDİNE SAYGILI OLMAK (Kendinin değerli olduğuna inanmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
15. İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK (İyiliğe karşılık kendini borçlu hissetmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
16. YARATICILIK (Orjinal olmak, hayal gücünü kullanmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
17. BARIŞ İÇİNDE BİR DÜNYA (Savaş ve çatışmalardan uzak bir dünya)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
18. GELENEKLERE SAYGI (Zamanın eskitemediği eski geleneklerin korunması)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
19. OLGUN SEVGİ (Derin, duygusal ve ruhsal yakınlıklar)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

20.KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK (Kendini sınırlamak, yanılmaya direnmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
21.MAHREMİYET/ÖZEL HAKLARA SAYGI (Özel bir dünyası olma hakkı)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
22.AİLE GÜVENLİĞİ (Sevilenlerin tehlikelerden uzak olması)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
23.SOSYAL SAYGINLIK (Başkalarından saygı ve kabul görmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
24.DOĞAYLA BÜTÜNLÜK (Doğayla uyum içinde olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
25.DEĞİŞKEN BİR HAYAT (Mücadele, yenilik ve değişikliklerle dolu)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
26.ERDEMLİ OLMAK (Olgun bir yaşam anlayışı)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
27.OTORİTE SAHİBİ OLMAK (Yönetme ve emir verme hakkına sahip olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
28.GERÇEK DOSTLUK (Yakın, destekleyici dostlar, arkadaşlar)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
29.GÜZEL BİR DÜNYA (Doğa ve sanatın güzelliği)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
30.SOSYAL ADALET (Haksızlığın düzeltilmesi, zayıfı kollama)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
31.BAĞIMSIZ OLMAK (Kendine yeterli, güvenli olmak )	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
32. İLİMLİ OLMAK (Aşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
33.SADIK OLMAK (Arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
34.HIRSLI OLMAK (Çalışkan ve istekli olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
35.AÇIK FİKİRLİ OLMAK (Değişik fikir ve inançlara saygılı olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
36.ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (Kendini öne çıkarmamak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
37.CESUR OLMAK (Macera ve risk aramak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
38.ÇEVREYİ KORUMAK (Doğayı korumak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
39.SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (İnsanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
40.ANA BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER VERMEK (Saygı duymak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
41.KENDİ AMAÇLARINI SEÇMEK (Kendi hedeflerini seçebilmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
42.SAĞLIKLI OLMAK (Fiziksel ya da ruhsal rahatsızlığı olmamak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
43.YETKİN/MUKTEDİR OLMAK (Yeterli, etkili, verimli olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
44.BANA DÜŞEN HAYATI KABULLENMEK (Hayat şartlarına boyun eğmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
45.DÜRÜST OLMAK (İçten, samimi olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
46.TOPLUMDAKİ GÖRÜNÜMÜ KORUYABİLMEK (Başkalarına karşı mahcup duruma düşmemek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
47. İTAATKÂR OLMAK (Görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
48.ZEKİ OLMAK (Mantıklı ve düşünen biri olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
49.YARDIMSEVER OLMAK (Başkalarının iyiliği için çalışmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
50.YAŞAMDAN ZEVK ALMAK (Yiyecek, müzik vb. den zevk almak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
51.DİNDAR OLMAK (Dini inanç ve kurallara bağlılık)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
52.SORUMLU OLMAK (Güvenilir, inanılır biri olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
53.MERAKLI OLMAK (Her şeyle ilgilenen araştırmacı biri olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
54.BAĞISLAYICI OLMAK (Başkalarının özrünü kabul edebilmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
55.BAŞARILI OLMAK (Amaçlara ulaşabilmek)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
56.TEMİZ OLMAK (Düzenli olmak)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7



## EK 2: İstatistik Analiz Sonuçları

Tablo 16: Sektör Grup Ortalamaları Arasındaki Farklılık (ANOVA Tablosu)

Değişkenler	Sektörler	n	ort.	std.s.	F	sd	Anlamlılık
Cevaplayıcının Yaşı	imalat	54	40,02	10,960	1,594	2	0,207
	hizmet	27	42,48	10,949			
	ticaret	50	44,32	14,241			
Cevaplayıcının Aile İşletmesindeki Çalışma Süresi	<b>imalat</b>	<b>54</b>	<b>13,41</b>	<b>8,909</b>	3,790	2	0,025*
	<b>hizmet</b>	<b>27</b>	<b>13,48</b>	<b>10,405</b>			
	<b>ticaret</b>	<b>50</b>	<b>18,48</b>	<b>11,323</b>			
Aile İşletmedeki Çalışan Sayısı	imalat	54	46,69	64,238	2,862	2	0,061
	hizmet	27	21,81	12,670			
	ticaret	50	30,88	36,457			
Ana İşletmenin Yaşı	imalat	54	21,00	16,563	2,644	2	0,075
	hizmet	27	19,11	14,340			
	ticaret	50	27,30	18,956			
Ana İşletmedeki Tüm Aile Üyelerinin Hisse Oranı	imalat	54	93,15	19,746	,267	2	0,766
	hizmet	27	94,07	15,995			
	ticaret	50	90,96	21,490			
Ana İşletmede Çalışan Aile Bireylerinin Sayısı	imalat	54	3,80	1,857	,417	2	0,660
	hizmet	27	3,37	2,372			
	ticaret	50	3,76	2,143			
Geliştirme ve İşbirliği	imalat	54	4,2333	0,54634	2,826	2	0,063
	hizmet	27	4,1704	0,51352			
	ticaret	50	3,9680	0,65073			
Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi	imalat	54	4,0519	0,53155	,436	2	0,648
	hizmet	27	3,9333	0,73170			
	ticaret	50	3,9520	0,71092			
Örgüt Amaçları	imalat	54	4,2454	0,54619	1,708	2	0,185
	hizmet	27	4,3056	0,51578			
	ticaret	50	4,0800	0,63173			
Katılım	imalat	54	3,9954	0,67553	1,037	2	0,357
	hizmet	27	3,9074	0,51022			
	ticaret	50	3,8000	0,78571			
Ortak Anlayış	imalat	54	4,2130	0,68406	,506	2	0,604
	hizmet	27	4,2963	0,59257			
	ticaret	50	4,1400	0,66271			
Müşteri Odaklılık	<b>imalat</b>	<b>54</b>	<b>4,4537</b>	<b>0,76027</b>	3,522	2	0,032*
	<b>hizmet</b>	<b>27</b>	<b>4,5185</b>	<b>0,76563</b>			
	<b>ticaret</b>	<b>50</b>	<b>4,0500</b>	<b>1,07973</b>			
Ortak Vizyon	imalat	54	3,9722	0,91845	1,606	2	0,205
	hizmet	27	4,1296	0,96668			
	ticaret	50	3,7400	0,99611			
Bilgi Paylaşımı	imalat	54	4,0370	0,62835	,947	2	0,391
	hizmet	27	4,0185	0,70002			
	ticaret	50	3,8500	0,84666			
Misyon	<b>imalat</b>	<b>54</b>	<b>4,2037</b>	<b>0,78619</b>	5,195	2	0,007**
	<b>hizmet</b>	<b>27</b>	<b>4,0000</b>	<b>0,83205</b>			
	<b>ticaret</b>	<b>50</b>	<b>3,6200</b>	<b>1,10454</b>			
Bütünleşme	<b>imalat</b>	<b>54</b>	<b>3,5926</b>	<b>1,20562</b>	3,442	2	0,035*
	<b>hizmet</b>	<b>27</b>	<b>4,0000</b>	<b>0,83205</b>			
	<b>ticaret</b>	<b>50</b>	<b>3,2800</b>	<b>1,24605</b>			
Uyumluluk	imalat	54	6,5171	0,63069	2,009	2	0,138
	hizmet	27	6,7009	0,40611			
	ticaret	50	6,3000	1,19778			
Evrensellik	imalat	54	6,0741	0,94374	2,551	2	0,082
	hizmet	27	6,2901	0,78663			
	ticaret	50	5,6833	1,59017			

<b>Başarı</b>	<b>imalat</b>	<b>54</b>	<b>6,3778</b>	<b>0,73681</b>	4,762	2	<b>0,010**</b>
	<b>hizmet</b>	<b>27</b>	<b>6,5037</b>	<b>0,50648</b>			
	<b>ticaret</b>	<b>50</b>	<b>5,8800</b>	<b>1,35104</b>			
Eşitlikçi	imalat	54	5,8519	1,27985	,022	2	0,978
	hizmet	27	5,8148	1,68283			
	ticaret	50	5,7933	1,46290			
Hazcılık	imalat	54	4,5741	1,58665	,490	2	0,614
	hizmet	27	4,9012	1,54923			
	ticaret	50	4,5600	1,54662			
Geleneksellik	imalat	54	5,8210	1,32973	,096	2	0,909
	hizmet	27	5,7901	0,96586			
	ticaret	50	5,7133	1,35360			
Uyarılım	imalat	54	4,7778	1,60058	,678	2	0,510
	hizmet	27	4,4198	1,73598			
	ticaret	50	4,8533	1,52999			
Özyönetim	imalat	54	5,9630	1,19295	2,841	2	0,062
	hizmet	27	5,3519	1,43992			
	ticaret	50	5,4000	1,51186			
Güvenlik	imalat	54	6,0463	1,24487	,715	2	0,491
	hizmet	27	6,3704	1,12312			
	ticaret	50	6,0900	1,15921			
İtaatkarlık	imalat	54	4,3889	1,86494	,036	2	0,965
	hizmet	27	4,2963	2,17618			
	ticaret	50	4,2900	2,11431			
Güç	imalat	54	5,7593	1,84222	,094	2	0,910
	hizmet	27	5,7407	1,40309			
	ticaret	50	5,6200	1,72485			
Tanınmak	imalat	54	5,2037	1,84677	,339	2	0,713
	hizmet	27	5,2593	2,22905			
	ticaret	50	4,9200	2,18380			
<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>imalat</b>	<b>53</b>	<b>4,0713</b>	<b>0,35315</b>	3,203	2	<b>0,044*</b>
	<b>hizmet</b>	<b>27</b>	<b>4,0854</b>	<b>0,36324</b>			
	<b>ticaret</b>	<b>50</b>	<b>3,8906</b>	<b>0,47686</b>			

Not: \*\* p<0,01 ve \* p<0,05.

**Tablo 17: Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

	Geliştirme ve İşbirliği	Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi	Örgüt Amaçları	Katılım	Ortak Anlayış	Müşteri Odaklılık	Ortak Vizyon	Bilgi Paylaşımı	Misyon	Bitinleşme	Uyumluluk	Evransellik	Uyarılım	Özyönetim	Güvenlik	İtaatkarlık	Güç
Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi	0,454**																
Örgüt Amaçları	0,564**	0,323**															
Katılım	0,533**	0,321**	0,499**														
Ortak Anlayış	0,503**	0,315**	0,499**	0,368**													
Müşteri Odaklılık	0,228**	0,183*	0,260**	0,065	0,237**												
Ortak Vizyon	0,325**	0,165*	0,363**	0,203*	0,301**	0,316**											
Bilgi Paylaşımı	0,315**	0,341**	0,356**	0,408**	0,352**	0,098	0,200*										
Misyon	0,282**	0,310**	0,337**	0,240**	0,228**	0,154	0,124	0,232**									
Bitinleşme	0,021	-0,102	0,080	0,036	0,052	0,105	0,123	0,110	0,085								
Uyumluluk	0,390**	0,254**	0,511**	0,260**	0,314**	0,267**	0,170*	0,200*	0,411**	0,156							
Evransellik	0,420**	0,278**	0,456**	0,263**	0,277**	0,180*	0,183*	0,291**	0,216*	0,046	0,683**						
Başarı	0,542**	0,322**	0,558**	0,305**	0,300**	0,207*	0,240**	0,226**	0,355**	0,030	0,681**	0,680**					
Eşitlikçi	0,471**	0,439**	0,524**	0,405**	0,307**	0,251**	0,264**	0,279**	0,280**	0,125	0,544**	0,474**	0,523**				
Hazırlık	0,298**	0,297**	0,330**	0,153	0,172**	0,147	0,013	0,076	0,249**	0,055	0,400**	0,411**	0,412**	0,320**			
Geleneksellik	0,282**	0,187*	0,383**	0,161	0,241**	0,120	0,146	0,224**	0,210**	-0,004	0,602**	0,602**	0,607**	0,372**	0,441**		
Uyarılım	0,218*	0,255**	0,298**	0,224**	0,184**	0,048	0,036	0,137	0,190*	-0,010	0,341**	0,392**	0,385**	0,328**	0,475**	0,351**	
Özyönetim	0,458**	0,367**	0,518**	0,345**	0,375**	0,125	0,230**	0,267**	0,314**	0,064	0,545**	0,547**	0,657**	0,525**	0,430**	0,432**	0,454**
Güvenlik	0,393**	0,244**	0,422**	0,284**	0,278**	0,101	0,212*	0,143	0,318**	0,097	0,616**	0,505**	0,556**	0,346**	0,309**	0,396**	0,343**
İtaatkarlık	0,187*	0,002	0,223*	0,158	0,119	-0,041	-0,128	0,246**	0,108	-0,134	0,269**	0,426**	0,237**	0,200*	0,278**	0,323**	0,204*
Güç	0,144	0,256**	0,202*	0,132	0,171*	0,041	0,018	0,160	0,196*	-0,055	0,411**	0,351**	0,413**	0,255**	0,346**	0,309**	0,286**
Tanımlamak	0,153	0,178*	0,281**	0,190**	0,075	0,216*	-0,027	0,167	0,219*	0,001	0,262*	0,298**	0,288**	0,210*	0,354**	0,135	0,227**
																	0,163
																	0,439**

Not: \*\* p < 0,01 ve \* p < 0,05 (2-kuyruk pearson korelasyon testi). Tüm değişkenler için N 131'dir.

**Tablo 18: Ölçekler ile Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

	Cevaplayıcının yaşı	Cevaplayıcının işletmesindeki çalışma süresi	Aile işletmedeki çalışan sayısı	Ana işletmedeki yaş	Ana işletmenin yaşı	Ana işletmedeki tüm aile üyelerinin hisse oranı	Ana işletmede çalışan aile bireylerinin sayısı	Örgüt Kültürü
Cevaplayıcının yaşı								
Cevaplayıcının aile işletmesindeki çalışma süresi	0,609**		0,070	0,368	0,027	0,018	0,155	
Aile işletmedeki çalışan sayısı	0,609**		-0,045	0,587	0,042	0,106	0,077	
Ana işletmenin yaşı	0,368**	0,587**	0,056	0,055	0,018	0,058	0,122	
Ana işletmedeki tüm aile üyelerinin hisse oranı	0,027	0,042	0,018	0,006	0,035	0,041	0,030	
Ana işletmede çalışan aile bireylerinin sayısı	0,018	0,106	0,058	0,041	0,035	0,042	0,042	
Geliştirme ve İşbirliği	0,060	0,002	0,114	0,067	-0,054	0,066	0,801**	
Değişime Açıklık ve Öğrenme Becerisi	0,102	-0,041	0,145	-0,087	0,016	0,024	0,677**	
Örgüt Amaçları	0,114	0,124	0,062	0,024	0,015	0,052	0,762**	
Katılım	0,142	0,207*	0,038	0,125	0,022	-0,104	0,677**	
Ortak anlayış	0,038	0,034	0,092	0,089	0,001	0,224*	0,646**	
Müşteri Odaklılık	-0,006	-0,029	0,077	0,026	-0,095	0,049	0,406**	
Ortak Vizyon	0,099	-0,038	0,045	-0,117	0,040	0,016	0,475**	
Bilgi paylaşımı	0,088	0,164	0,071	0,078	-0,002	-0,013	0,570**	
Misyon	0,090	-0,039	0,093	-0,009	-0,136	-0,017	0,458**	
Bütünleşme	-0,040	-0,082	-0,098	0,113	-0,094	-0,012	0,102	
Uyumluluk	0,096	0,058	-0,006	0,057	-0,134	-0,167	0,514**	
Evrimsellik	0,038	0,057	-0,019	-0,064	-0,180	-0,193	0,487	
Başarı	0,163	0,012	0,047	-0,024	-0,103	-0,141	0,587**	
Eşitlikçi	0,128	0,047	0,114	-0,011	-0,143	-0,099	0,613**	
Hazcılık	-0,019	-0,074	-0,153	-0,133	-0,163	-0,092	0,366**	
Geleneksellik	0,127	0,075	-0,086	0,001	-0,159	-0,089	0,376**	
Uyarılım	0,112	0,010	0,038	-0,055	-0,160	-0,162	0,324**	
Özyönetim	0,023	-0,084	0,085	-0,129	-0,088	-0,007	0,561**	
Güvenlik	0,133	0,032	0,051	-0,008	-0,142	-0,076	0,462**	
İtaatkarlık	0,038	0,138	-0,102	0,053	-0,158	-0,087	0,159**	
Güç	0,033	-0,043	0,052	-0,132	-0,112	-0,107	0,288**	
Tamnamak	0,034	0,030	-0,109	-0,099	-0,109	-0,230	0,279	
Örgüt Kültürü	0,155	0,077	0,122	0,030	-0,019	0,042		

Not: \*\* p < 0,01 ve \* P < 0,05 (2-kuyruk pearson korelasyon testi). Tüm değişkenler için N 131'dir.

Tablo 19: Aile Değerlerine İlişkin Frekans ve Tanımlayıcı İstatistikler

Aile Değerleri Maddeleri	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	Ort.	std.s.
1. Eşitlik	5(3,8)	2(1,5)	2(1,5)	2(1,5)	7(5,3)	6(4,6)	22(16,8)	18(13,7)	67(51,1)	5,60	2,064
2. İç Huzur	0	3(2,3)	2(1,5)	2(1,5)	6(4,6)	10(7,6)	26(19,8)	82(62,6)	0	6,24	1,341
3. Sosyal Güç Sahibi Olmak	1(0,8)	5(3,8)	5(3,8)	4(3,1)	10(7,6)	19(14,5)	19(14,5)	20(15,3)	48(36,6)	5,11	2,050
4. Zevk	5(3,8)	7(5,3)	5(3,8)	8(6,1)	19(14,5)	19(14,5)	27(20,6)	23(17,6)	18(13,7)	4,18	2,165
5. Özgürlük	1(0,8)	1(0,8)	3(2,3)	3(2,3)	10(7,6)	12(9,2)	16(12,2)	23(17,6)	62(47,3)	5,63	1,768
6. Manevi Bir Yaşam	1(0,8)	5(3,8)	1(0,8)	7(5,3)	8(6,1)	7(5,3)	18(13,7)	22(16,8)	62(47,3)	5,51	2,083
7. Bağlılık Duygusu	0	7(5,3)	6(4,6)	4(3,1)	11(8,4)	9(6,9)	16(12,2)	35(26,7)	43(32,8)	6	1,436
8. Toplumsal Düzen	0	0	3(2,3)	1(0,8)	7(5,3)	6(4,6)	19(14,5)	24(18,3)	71(54,2)	6	1,436
9. Heyecanlı Bir Yaşam	2(1,5)	7(5,3)	11(8,4)	9(6,9)	21(16)	21(16)	21(16)	19(14,5)	20(15,3)	4,07	2,138
10. Anlamlı Bir Yaşam	0	2(1,5)	1(0,8)	1(0,8)	4(3,1)	4(3,1)	12(9,2)	27(20,6)	80(61,1)	6,21	1,391
11. Kibar Olmak	0	0	1(0,8)	1(0,8)	2(1,5)	6(4,6)	13(9,9)	12(9,2)	96(73,3)	6,43	1,137
12. Zengin Olmak	0	4(3,1)	5(3,8)	8(6,1)	26(19,8)	15(11,5)	25(19,1)	20(15,3)	28(21,4)	4,58	1,921
13. Ulusal Güvenlik	0	0	1(0,8)	1(0,8)	2(1,5)	5(3,8)	9(6,9)	18(13,7)	95(72,5)	6,47	1,091
14. Kendine Saygılı Olmak	0	1(0,8)	0	2(1,5)	3(2,3)	4(3,1)	10(7,6)	15(11,5)	96(73,3)	6,42	1,221
15. İyiliğe Karşılık Vermek	0	0	2(1,5)	0	3(2,3)	3(2,3)	7(5,3)	23(17,6)	93(71)	6,47	1,111
16. Yaratıcılık	0	0	1(0,8)	1(0,8)	6(4,6)	9(6,9)	19(14,5)	25(19,1)	70(53,4)	6,05	1,3
17. Barış İçinde Bir Dünya	0	0	1(0,8)	0	5(3,8)	4(2,3)	6(4,6)	9(6,9)	107(81,7)	6,57	1,082
18. Geleneklere Saygı	0	0	0	1(0,8)	7(5,3)	9(6,9)	15(11,5)	17(13)	82(62,6)	6,18	1,264
19. Olgun Sevgi	0	2(1,5)	1(0,8)	1(0,8)	14(10,7)	5(3,8)	19(14,5)	33(25,2)	56(42,7)	5,73	1,579
20. Kendini Denetleyebilmek	0	2(1,5)	1(0,8)	1(0,8)	6(4,6)	7(5,3)	23(17,6)	30(22,9)	61(46,6)	5,89	1,460
21. Mahremiyet/Özel Haklara Saygı	0	0	2(1,5)	2(1,5)	3(2,3)	5(3,8)	13(9,9)	14(10,7)	92(70,2)	6,32	1,302
22. Aile Güvenliği	0	1(0,8)	1(0,8)	0	0	3(2,3)	2(1,5)	6(4,6)	118(90,1)	6,76	0,953
23. Sosyal Saygınlık	0	0	1(0,8)	1(0,8)	4(3,1)	4(3,1)	15(11,5)	19(14,5)	87(66,4)	6,33	1,180
24. Doğayla Bütünlük	0	2(1,5)	1(0,8)	3(2,3)	9(6,9)	5(3,8)	25(19,1)	21(19)	65(49,6)	5,80	1,595
25. Değişken Bir Hayat	1(0,8)	4(3,1)	1(0,8)	3(2,3)	15(11,5)	14(10,7)	28(21,4)	21(16)	44(33,6)	5,20	1,850
26. Erdemli Olmak	0	1(0,8)	0	2(1,5)	6(4,6)	4(3,1)	10(7,6)	6(14,5)	89(67,9)	6,30	1,317



**Not:** Parantez içindeki değerler yüzde değerlerdir.

**Tablo 20: Örgüt Kültürüne İlişkin Frekans ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Örgüt Kültürü Maddeleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ort.	std.s.
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.		1(0,8)	5(3,8)	13(9,9)	66(50,5)	46(35,1)	4,15	0,808
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.		3(2,3)	8(6,1)	20(15,3)	67(51,1)	33(25,2)	3,91	0,924
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.		8(6,1)	25(19,1)	18(13,7)	55(42)	25(19,1)	3,49	1,179
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır. (T)		57(43,5)	43(32,8)	6(4,6)	19(14,5)	6(4,6)	3,96	1,218
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.		2(1,5)	6(4,6)	14(10,7)	59(45,0)	50(38,2)	4,14	0,892
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.		1(0,8)	3(2,3)	16(12,2)	63(48,1)	48(36,6)	4,18	0,789
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmiştir.		1(0,8)	15(11,5)	23(17,6)	61(46,6)	31(23,7)	3,81	0,954
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.		0	4(3,1)	21(16)	72(55)	34(26)	4,04	0,738
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.		0	10(7,6)	10(7,6)	64(48,9)	47(35,9)	4,13	0,854
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.		0	2(1,5)	8(6,1)	58(44,3)	63(48,1)	4,39	0,675
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.		1(0,8)	4(3,1)	13(9,9)	60(45,8)	53(40,5)	4,22	0,807
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler vardır.		72(55)	54(41,2)	4(3,1)	1(0,8)	0	1,50	0,600
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.		0	7(5,3)	20(15,3)	61(46,6)	42(32,1)	4,06	0,833
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.		2(1,5)	1(0,8)	18(13,7)	58(44,3)	52(39,7)	4,20	0,817



15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	2(1,5)	5(3,8)	24(18,3)	62(47,3)	38(29)	3,98	0,877
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	2(1,5)	4(3,1)	22(16,8)	63(48,1)	40(30,5)	4,03	0,859
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolaylıkla koordine edilmektedir.	1(0,8)	5(3,8)	18(13,7)	69(52,7)	38(29)	4,05	0,807
18. Aynı işletmede başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibi hissetmemize neden olmaktadır.	7(5,3)	22(16,8)	24(18,3)	47(35,9)	31(23,7)	3,56	1,178
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3(2,3)	9(6,9)	25(19,1)	59(45)	35(26,7)	3,87	0,964
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	2(1,5)	7(5,3)	14(10,7)	57(43,5)	51(38,9)	4,13	0,915
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1(0,8)	1(0,8)	8(6,1)	56(41,7)	65(49,6)	4,40	0,709
22. Müşterilerin istek ve önerileri, faaliyetlerimizde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	0	6(4,6)	22(16,8)	55(42)	48(36,6)	4,11	0,844
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1(0,8)	1(0,8)	9(6,9)	57(43,5)	63(48,1)	4,37	0,716
24. Müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. (T)	8(6,1)	4(3,1)	5(3,8)	23(17,6)	91(69,5)	4,41	1,115
25. Herhangi bir başarısızlık yönetim tarafından örgütün gelişmesi ve öğrenme açısından bir fırsat olarak görülmektedir.	9(6,9)	9(6,9)	24(18,3)	56(42,7)	33(25,2)	3,73	1,124
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk alarak başarıya ulaşmak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3(2,3)	5(3,8)	31(23,7)	65(49,6)	27(20,6)	3,82	0,881
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmesi önemli bir amaçtır.	1(0,8)	2(1,5)	4(3,1)	60(45,8)	64(48,9)	4,40	0,699
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belirli bir gelişim planımız mevcuttur.	2(1,5)	7(5,3)	21(16)	58(44,3)	43(32,8)	4,02	0,920
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek; net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1(0,8)	5(3,8)	13(9,9)	50(38,2)	62(47,3)	4,27	0,851
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur. (T)	5(3,8)	7(5,3)	10(7,6)	42(32,1)	67(51,1)	4,21	1,053
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0	1(0,8)	19(14,5)	79(60,3)	32(24,4)	4,08	0,645
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0	4(3,1)	5(3,8)	61(46,6)	61(46,6)	4,37	0,704
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	3(2,3)	4(3,1)	13(9,9)	64(48,9)	47(35,9)	4,13	0,881
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır. (T)	7(5,3)	12(9,2)	17(13)	50(38,2)	45(34,4)	3,87	1,146
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1(0,8)	4(3,1)	8(6,1)	60(45,8)	58(44,3)	4,30	0,781
36. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	3(2,3)	10(7,6)	16(12,2)	65(49,6)	37(28)	3,94	0,959

**Not:** Parantez içindeki değerler yüzde değerlerdir. T, ifadenin veriler analizi için programa girilirken ters kodlanarak girildiğini belirtmektedir.