



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 13.06.2021
Published/Yayınlanma 30.09.2021
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Yazıcı, H. (2021). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde kültürel değerlerin ortaya çıkardığı etkiler. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(74), 2447-2461.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2487>



Hakan YAZICI

<https://orcid.org/0000-0003-2327-0380>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN ORTAYA ÇIKARDIĞI ETKİLER

THE EFFECTS OF CULTURAL VALUES ON THE INSTITUTIONALIZATION PROCESS OF FAMILY COMPANY

Issue/Sayı: 74

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

ÖZET

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçlerinde aile dahili ve yerel kültürel öğelerinde rolü aile şirketlerinin incelenmesinde önemli bir yere sahiptir. Aile şirketlerinde bu süreçlerin nasıl ilerlediği, kültürel öğelerin ne tür bir etki gösterdiği bu çalışmada incelenecektir. Bu araştırmanın en önemli amacı aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerini incelemek ve bu süreçlere kültürel öğelerin etkisini ortaya çıkarmaktan ibarettir. Kurumsallaşmayı engelleyen öğelerin belirlenmesi, kültürel öğelerin bu öğeler içerisinde ne tür bir yerde olduğunu ortaya çıkarmak diğer amacımızdır. Bu çalışmada Aile İşletmelerinde kurumsallaşma ve kültürel öğelerin kurumsallaşmaya etkisi konusunda yapılan çalışmaları incelemek ve sonuca varmak için içerik analizi yöntemi kullanılacaktır. İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır. Aile şirketleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelenecek ve içerik analiz edilecektir. Yapılan çalışma betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışma örneklem üzerindeki ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamına göre verilen bir durumu aydınlatmak, değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasında olası ilişkileri ortaya çıkarmak için yürütülür. Bu tür araştırmalarda asıl amaç incelenen durumu etraflıca tanımlamak ve açıklamaktır. Bu araştırmalarda incelenen olayın özellikleri, şartları bozulmadan, inceleme yapılan ortamda herhangi bir değişiklik yapmadan araştırmalar yürütüldüğü için araştırmacılar tarafından genelde tercih edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Kültürel Değerler.

ABSTRACT

Its role in family and local cultural elements in institutionalization processes in family businesses has an important place in the examination of family businesses. How these processes progress in family businesses and what kind of impact cultural elements have will be examined in this study. The most important purpose of this research is to examine the institutionalization processes in family businesses and to reveal the effects of cultural elements on these processes. Our other purpose is to determine the elements that prevent institutionalization and to reveal the place of cultural elements in these elements. In this research, the content analysis method will be used to examine the studies on institutionalization in Family Businesses and the effect of cultural elements on institutionalization and to reach conclusions. Content analysis is a scientific approach that allows for objective and systematic examination of verbal, written, and other materials. Studies on family businesses will be examined and the content will be analyzed. The study is a descriptive study. The descriptive study is carried out in order to illuminate a situation given on the sample or in the cases available to the whole universe, to make evaluations, and to reveal possible relationships between events. The main purpose of such studies is to describe and explain the situation under study in detail. It is generally preferred by researchers because the research is carried out without changing the characteristics and conditions of the event examined in these studies and without making any changes in the environment.

Keywords: Family Businesses, Institutionalization, Cultural Values.

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, ürün veya hizmet üretmek için çoğunlukla akrabalar tarafından kan veya evlilik tarafından üretilen kar odaklı sosyal yapılardır. Aile, işletme ve mülk gibi üç sistem sürekli etkileşim

içerisindedir. Aile işletmelerinin ekonomik yapı içindeki önemleri göz önünde bulundurularak sürdürülmesi hayati önem taşımaktadır. Kurucu kişi unsuru, ataerkil model, işi paylaşmama, aile kavramını işten ayırlamaması ve diğer bazı nedenler aile işletmelerinin ömrünü kısaltmaktadır. Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşmasının insan kaynakları yönetimi ve şirket performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışılmıştır. Bu yönde kültürel öğelerin rolü de incelenecektir.

Bu araştırmanın en önemli amacı aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerini incelemek ve bu süreçlere kültürel öğelerin etkisini ortaya çıkarmaktan ibarettir. Kurumsallaşmayı engelleyen öğelerin belirlenmesi, kültürel öğelerin bu öğeler içerisinde ne tür bir yerde olduğunu ortaya çıkarmak diğer amacımızdır.

Ayrıca, bu çalışma için aşağıdaki varsayımlar belirlenmiştir:

- Aile işletmelerinde çalışan elemanlar daha çok aile üyeleri içerisinden seçilmektedir.
- Aile işletmelerinde çocuklar işletmenin gelecek hedefleri yönünde büyütülmekte, işletmenin eleman ihtiyacına yönelik eğitilmektedir.
- Aile şirketlerinde elemanların aile üyelerinden oluşması kurumsallaşmaya kapalı olduklarını göstermektedir.
- Kurumsallaşma sürecinde kaliteye verilmesi gereken önemi eksiktir.
- Profesyonel olarak seçilmesi gereken elemanlar aile üyelerinin çok da profesyonel olmayan üyelerinden seçile bilmektedir.
- Aile üyeleri aile dahili ve yerel kültürlere bağlı kalmaktalar.
- Kültürel öğeler kurumsallaşma sürecine engel olabilmektedir.

Bu çalışmada Aile İşletmelerinde kurumsallaşma ve kültürel öğelerin kurumsallaşmaya etkisi konusunda yapılan çalışmaları incelemek ve sonuca varmak için içerik analizi yöntemi kullanılacaktır. İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır. Aile şirketleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelenecek ve içerik analiz edilecektir.

Yapılan çalışma betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışma örneklem üzerindeki ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamına göre verilen bir durumu aydınlatmak, değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasında olası ilişkileri ortaya çıkarmak için yürütülür. Bu tür çalışmalarda asıl amaç incelenen durumu etraflıca tanımlamak ve açıklamaktır. Bu çalışmalarda incelenen olayın özellikleri, şartları bozulmadan, inceleme yapılan ortamda herhangi bir değişiklik yapmadan araştırmalar yürütüldüğü için araştırmacılar tarafından genelde tercih edilmektedir.

Araştırmanın evreni Aile işletmeleridir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve kültürel öğelerin bu sürece etkisi incelenecektir. Örneklem olarak Türk Aile şirketleri incelenecektir. Bunun için bu konuda yapılan yerli veya yabancı çalışmalar, araştırmalar, internet sayfaları, şirketlerle ilgili paylaşımlar incelenecektir ve analiz edilecektir.

2. AİLE İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

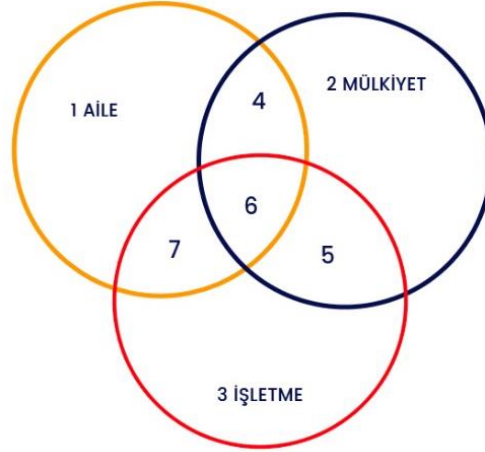
Aile şirketi halefi, işletmenin yönetimini ve sahipliğini gelecek nesil aile üyelerine devretme sürecidir. Veraset, sürecin bir parçası olarak aile varlıklarını da içerebilmektedir. Aile üyeleri tipik olarak hem yönetim halefi yetinde hem de mülkiyet hakimiyetinde kontrol edici bir rol oynamaktadırlar. Böylelikle, ailenin etkili entegrasyonu ve yönetimi, yönetim sürecinin başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olacaktır (Coleman ve Carsky, 1999:73).

Çoğu zaman, aile şirketi yönetim süreci, tipik olarak mevcut sahipler ve onların güvenilir danışmanları (örneğin, muhasebeci, avukat) arasında gerçekleştirilen teknik bileşenlerle yönetilmektedir. Bu durumlarda, aile bileşeninin etkisi düşünülebilir de sürece aktif olarak entegre edilmemektedir. Aile bileşenini veraset sürecine entegre etme girişiminin olduğu diğer durumlarda, istenen sonuçların elde edilmesini engelleyen genellikle sürecin kendisi veya sürecin resmiyetsizliğidir (İbrahim ve Dumas, 2001:2).

Donckels & Frohlich'in (1991:77) kriterleri, bir ailenin öz sermayenin en az %60'ına sahip olmasıdır; Gallo & Sveen (1991:11), tek bir ailenin çoğunluğa sahip olduğu ve tam kontrole sahip olduğu kriterleri aile şirketlerinin özelliği olarak belirtmektedir; Pratt & Davis (1986:77) iki veya daha fazla

geniş aile üyesinin akrabalık, yönetim rolleri veya mülkiyet haklarının kullanılması yoluyla işletmenin yönünü etkileme kriterini belirtmektedir.

Davi'nin 3-daire modeli (Davis, 1982:11), bir kişinin bir aile şirketine girerken karşılaşılabileceği karmaşık ortamı anlamada aile şirketi araştırmacıları için değerli bir kaynak olmuştur. Örtüşen daire modelleri, örgütsel davranışı ve "örtüşen alt sistemlerle ilişkili karmaşık bireysel ve örgütsel olguları ve paydaş bakış açılarını, rollerini ve sorumluluklarını" en iyi şekilde tanımlamak için onlarca yıldır geliştirilmiştir ve değiştirmiştir (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003:453). Model, aile şirketindeki dahili kilit paydaşların mevcut perspektifleri ve konumlarının anlaşılmasını sağlamaktadır (Sharma, Blunden, Labaki, Tsabari & Rivera Algarin, 2013:54). Ayrıca aile ve aile dışı tarafından oynanan çoklu rollere odaklanmaktadır.



Şekil 2.1: Üç Daire Diyagramı

Kaynak: Gersick, Hampton, Landsberg & Davis (1997).

Modelin arkasındaki fikir, her dairenin kendi değer yapılarına, üyelik kurallarına ve organizasyon yapılarına sahip olmasıdır (Gersick ve diğerleri, 1997:12). İş çemberi, yönetimin günlük çalışmalarını içermektedir, işletmede zenginlik yaratmak için kullanılan strateji ve yapıları ifade etmektedir. Aile çemberi, kontrol eden aile birimine atıfta bulunur ve ailenin katılımını, yaşam döngüsünü, tarihini ve geleneklerini temsil etmektedir. Sahiplik çemberi, örneğin uzun vadeli hedefleri etkileyen sahiplik yapısını içermektedir. Aile şirketinin paydaşı olan her birey modelde bir yere sahiptir. Ayrıca, örneğin bir paydaşın işletmeye ne kadar derinden dahil olduğuna bağlı olarak alt gruplar mevcuttur. Daireler her zaman üst üste biniyor; dolayısıyla her zaman birbirlerini etkilerler. Örneğin iş, aileden, onun vizyonundan ve değerlerinden etkilenirken, aile de işten ve mali başarısından etkilenebilmektedir.

Tompkins (2010:11), aile ve iş dünyası arasındaki örtüşmenin aile şirketlerini rol çatışmalarına ve kimlik çatışmalarına yatkın hale getirdiğini öne sürmektedir. Ayrıca Brundin ve Sharma (2012:88), aile şirketlerinin örtüşmeleri nedeniyle aile üyeleri arasında beklentilerin olduğu alanlar olduğunu vurgulamaktadır. Brundin ve Sharma'ya (2012:89) göre aile şirketlerinin, sosyal etkileşim yoluyla aşamalı olarak gelişen, tanımlanamayan psikolojik sözleşmelere güvenmesi, bireylerin kolayca farklı beklentilere sahip oldukları bir ortam yaratabilmektedir. Aile firmasının dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, politika, değerler ve beklentiler hakkında bilgi sahibi olmadan bir aile firmasına giren bir kişinin, firmanın iradesine göre yönlendirmeyi ve firmayı yönetmeyi zor bulabileceği vurgulanmaktadır.

Aile şirketini tanımlarken, mülkiyet önemli bir rol oynamaktadır ve aile şirketinde olabilecek pek çok mülkiyet türü vardır. Mülkiyetteki yapısal değişiklikler, aile şirketinin üç çevresini etkilemektedir. İşletmenin dönem boyunca sahip olduğu gelişme, sahiplik boyutunda açıklanır. Gelişim modelindeki temel konular üç aşamada açıklanır (Davis, 1982:12): tek bir sahip, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu tarafından kontrol edilen kontrol sahibi.

Kontrolcü sahiplik aşaması, aile şirketlerinin çoğunun kurduğu biçimdir. Kontrolcü aşama işletmeleri oldukça girişimci aile işletmeleridir. Sahipliklerini kontrol eden aile işletmeleri büyüklüklerine göre milyonlar kazanabilir veya sadece küçük ölçekte kalabilmektedirler. Sahiplik kontrolü bir kişi veya bir çiftte konsolide edilir. Bir aile şirketinin karşılaşılabileceği olası zorluklar, sermayelendirme, üniter

kontrolü kilit paydaşlardan gelen girdilerle dengelemek ve gelecek nesil için bir sahiplik yapısı seçmektir (Gersick ve diğerleri, 1997:15).

Kardeş ortaklığı aşamasında, aile şirketi ikinci veya sonraki nesildedir. Mülkiyet, işte aktif olan veya olmayan iki veya daha fazla erkek ve kız kardeş tarafından paylaşılmaktadır. Bu aşamada mülkiyetin bir kısmı ebeveynler veya kardeşin çocukları tarafından da tutulabilir, ancak önemli bir şekilde değildir. Etkili kontrol kardeşlerin elindedir. Temel zorluklar sahipler arasında ortak kontrol için bir sürecin geliştirilmesi, istihdam edilmeyen sahiplerin rolünü tanımlayan, sermayeyi elinde tutan ve aile kollarının hiyerarşik yönelimlerini kontrol eden bir süreçtir (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003:455).

Kuzen konsorsiyumu aşamasında, sahiplik, farklı kardeşlerden birçok kuzen tarafından tutulmaktadır. Kuzen konsorsiyum aile işletmeleri üçüncü nesil veya daha fazlasıdır. İşletmede birçok kuzen hissedarı var ve çalışan ve işsiz sahiplerin karışımı vardır. Ailenin ve hissedar gruplarının yönetiminin karmaşıklığı zorlaştırmaktadır ve bir aile şirketi pazarı yaratmak temel zorluklar ile karşılaşmaktadır (Davis, 1982:15). Kuzenlerin işten ayrılma arzusu, işten beklenmedik nakit çıkışları talep etmelerinin sonuçları işi tehlikeye atabilmektedir.

Aile şirketleri, işyerinde ailenin rolüne ilişkin dinamikleri ve aile üyelerini iş modeline entegre etme girişimleri nedeniyle, çalışanları çekmek için dışarı çıkmadan önce genellikle içeriden bakmaya başlamaktadırlar. Kritik becerilere sahip çalışanları çekmek söz konusu olduğunda, görev daha zor hale gelmektedir. Nitelikli bir işgücünü çekmek ve sürdürmek, her tür işletme için büyük bir zorluktur. Nitelikli kalifiye işçiler akıllıca istihdam seçimleri yapmaktadır. Yukarı doğru hareketlilik olasılıklarının yüksek olduğu, finansal avantajlar için bir fırsatın olduğu veya tanınmış endüstri liderleriyle çalışabilecekleri yerlere gitmektedirler. Bu, aile işletmeleri ve aile dışı işletmeler için geçerlidir; Bununla birlikte, aile şirketlerinde faaliyet gösterirken çalışan dinamiklerini anlamak bazen farklı bir zorluk yaratmaktadır ve profesyonel ilişkinin ne zaman ve nerede biteceğinin sınırlarını zorlayabilmektedir, bu fenomen aile dışındaki üyeleri aile şirketlerine katılmaktan caydırabilmektedir. Aile dışı üyeleri aile şirketine katılmaktan caydırabilecek bir diğer önemli unsur, aile şirketi sisteminin, iş girişiminin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli bir yetenek temeli oluşturmaları için çalışanları yeniden yapılandırıp yeniden eğitememesidir (Hart, 2003:11). Zorluk, geçmişte eğitilmiş çalışanların başka yerlerde daha çekici işler bulmasıyla daha da artmaktadır. Literatür ayrıca yukarı doğru hareketliliği aile üyesi olmayan çalışanlar için bir zorluk olarak vurgulamaktadır. Bu, bazı aile şirketlerinin, bir işletmeyi büyütmek için istenen becerilere sahip yeterli sayıda çalışanı çekememesine yol açmıştır. Genellikle aile şirketinin başarısı yalnızca işgücü yeteneklerine değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik faktörlerin etkisine de bağlıdır; ama daha spesifik olarak, kolaylaştırıcı ortamla uyuma potansiyeli yer almaktadır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

"Kurumsallaşma" terimi, sosyal teoride bir organizasyon, sosyal sistem veya bir bütün olarak toplum içinde bir şeyi (örneğin bir kavram, sosyal rol, belirli bir değer veya davranış biçimi) yerleştirme sürecini ifade etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu terim, belirli bir kişiyi akıl hastanesi gibi bir kuruma bağlamak için de kullanılabilir. Bu kapsamda, "kurumsallaşma", sosyal, tıbbi veya yasal denetimlerin esnek olmayan sistemlerinin kamuya ait, özel veya gayri-menfaati tarafından baskıcı veya yozlaşmış uygulamalarının savunmasız insanlara muamelesi ve onlara verilen zararlarla ilgili olumsuz çağrışımlar taşıyabilir (Akın, 2008:58-59).

Karpuzoğlu'na (2003: 72) göre kurumsallaşma, standart ve prosedürleri kişilerden bağımsız bir şirket olmaktır; değişen çevre koşullarını takip edebilen sistemleri kuran ve iyileştirmeler doğrultusunda organizasyon yapısını oluşturan; kendi kültürünü yaratan, kendine özgü çalışma yöntemlerini, selamlama tarzlarını ve dolayısıyla diğer işletmelerden ayırt edici bir kimliğe sahiptir.

Türkiye'de "kurumsallaşma" tutarlılığı amaçlayan, kurumları görev performansı ve sorumlulukları belirleme açısından kişi merkezli bir yönetim sisteminden kurtarmaya yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak önemli kabul ediliyor. Kurumsallaşmış işletmelerin belirsizliklerin üstesinden geldiği, etkin ve verimli çalıştığı, görevlerin ve eylemlerin sistematik olarak gerçekleştirildiği kuvvetle inanılmaktadır (Ulukan, 2005:32).

Uluslararası literatürde, özellikle örgütsel sosyolojide, bir kurum yalnızca çalışma örgütlerine atıfta bulunmaz; evlilik, aile, tokalaşma kurumları olarak kabul edilmektedir (Ulukan, 2005:31). Bu terimle kurum, belirli bir düzeye veya karaktere ulaşan sosyal bir sistem veya modeldir (Jepperson, 1999:11).

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların toplumlarda nasıl standart hale geldiğini veya kurallar gibi bir rol kazandığını araştırır (DiMaggio ve Powell, 1991:5).

Aile işletmelerinin temel sorunları arasında; kurumsallaşamama, profesyonellerle anlaşamama, ikinci kuşağı eğitime, yetki verme, iş dağılımını tanımlayamama, yönetmelikleri ve diğer kuralları koyamama öncelikli olanlar olarak kabul edilmektedir. İkincil sorunlar; aile meselelerini işe yansıtma, eski alışkanlıkların üstesinden gelememek, yeni teknolojiyi eş zamanlı takip edememek, profesyonelleri yetersiz görüp onları küçümsemek, uygun olmayan aile üyeleri veya akrabaları istihdam etmek, bütçeleme, vizyon, yönetimi uygulayamama olarak sayılabilmektedir. Stratejik planlama, yetersiz eğitim, iş toplantılarının aile sohbetine dönüşmesi gibi işlevlerdir (Fındıkçı, 2005: 59). Aile şirketi yöneticilerinin geleceğin yöneticilerini belirlemekteki isteksizliği, uzun vadede şirketin varlığını tehlikeye atmaktadır (Sorgun, 2007: 33). Bir organizasyonun odak noktası, organizasyon yapısını oluşturmak ve görevleri karşılıklı hedeflere göre dağıtmaktır. Ancak aile işletmelerinde otoriter bir yapı olduğu için görev, yetki ve sorumluluk dağıtmak mümkün değildir (Yakupogulları, 2001: 31). Aile işletmelerinde başlıca sorunlar; aile üyesi olmayan çalışanlara aile üyelerine göre eşit eğitim fırsatları verilmemesi, yeterli mali ve mali olmayan ödeme ve ödüllerin olmaması, liderleri şirkette çalışacak şekilde yetiştirmemektir (Koyuncu, 2015: 14). Aile şirketleri, denetim süreçlerinde resmi olmayan bir kontrol sistemi kullanmaktadır. Bu resmi olmayan denetim sürecinde tahminler profesyonel olmanın önüne geçer. Bu tür denetimler sırasında, yanlış tespitlerin yapılması çok muhtemeldir. Aile işletmelerinde akrabalara olan aşırı inanç nedeniyle denetim bilinci gelişmeyebilir (Doğan, 2014: 51).

Kurumsallaşma dinamik, canlı ve canlı bir süreci temsil etmektedir. Buna göre sürekli değişen dış konjonktürlerin kesintisiz takip edilmesi, şirketin amaçlarının, kurumsal yapısının, çalışan özelliklerinin, teknolojinin ve iş yönteminin ve modellerinin bu sürekli değişime uyması için gereklidir (Çiftçi, 2006: 31). Şirketin organizasyonu, misyonu, vizyonu ve temel değerleri her çalışan tarafından benimsenmelidir (Yaşa, 2006: 43). Kurumsallaşma bağlılık, inanç ve yeniliğe açıklık gerektiren bir süreçtir (Özuysal, 2006: 77). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının ilk adımı aile ilişkileridir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının en önemli unsuru, aile bireylerinin işletme içindeki konumu ve statüsü ile ilgilidir. Yönetici aile üyelerinin sahip oldukları pay yüzdesi, temel kararlardan sorumlu ve yetkisi olan kişi / kişiler, görev dağılımının net ve yeterli olduğu, aktif olarak çalışan aile üyelerinin gelir miktarı, eşlerin giderlerine ilişkin kuralları olan, aile üyelerinin çocukları ve hanehalkı temel faktörlerdir. Aile danışmanı şirketi ve ailenin genel durumunu fazla etkilemeyen bir birimdir. Öncelikle aile ilişkilerinin güçlenmesine katkı sağlayan, bağlayıcı olmayan bir yapıdır (Fındıkçı, 2014: 198-201). Sorgun (2007), “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Adana’da Bir Araştırma” adlı tezinde bir aile şirketine ortaya çıkan başlıca yönetim sorunlarının kaynağını oluşturan nedenleri açıklayarak kurumsallaşmaya ihtiyaç duyan şirketlere rehberlik etmiştir. Organizasyon ve formel yapı, bir şirketin amaçlarına ulaşma yöntemlerini içeren kurumsallaşma süreçlerinden biridir. Bu yapı, görevlerin belirlenmesini, sınıflandırılmasını, çalışanların seçilmesini ve doğru çalışan işe alımını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, çalışma yeri, araç ve yöntemlerinin belirtilmesini gösterir. Etkin bir organizasyona sahip iyi bir yönetime sahip bir aile şirketi, tam bir güce sahip olmaya çalışmak yerine yetki vermeyi tercih etmektedir (Kıran, 2007: 68). Aile işletmelerinde otoriter yönetim, kurucuların karar alması nedeniyle dezavantaj yaratmaktadır. Aile şirketleri, aile dışı profesyonelleri önemli pozisyonlarda istihdam etmelidir (Taşkın, 2014: 42-44). Fındıkçı (2011), kurumsallaşmanın önemini anlatmak için aile işletmelerinin farklı aşamalarda en sık karşılaştıkları sorunlar, kurumsallaşma ve yeniden yapılanma, ikinci kuşak eğitimi, aile anayasası gibi konuları “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” adlı kitabında ele almaktadır.

Çalışanların güçlendirilmesi, küreselleşme ve rekabetin hızla artması nedeniyle inovasyon ihtiyacından doğmuştur. En geniş anlamıyla çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların kendilerine olan inancını güçlendirmek, organizasyonun her kademesinde karar alma değişiklikleri vermek ve yöneticilerin astlarına daha fazla özerklik ve yetki vermesi anlamına gelmektedir (Çavuş, 2008). Çalışanların güçlendirilmesi, modern iş dünyasında rekabette avantaj elde etmenin en önemli unsuru olarak görülen insan faktöründen en yüksek faydayı elde etmektir. Çalışan güçlendirme konseptinin uygulanması, organizasyonda da yenilikçi çalışmaları teşvik eder. Yenilikçi çalışma, yeni bir fikir, ürün, hizmet vb. Sunmak anlamına gelir. Böylece bireyler yeni fikirlerini açıkça ifade ederek kuruma daha fazla katkıda bulunabilirler (Acar, 2001: 146).

Çalışan yetkilendirmesinin başarıyla uygulandığı şirketlerde hiçbir sır veya gizli bilgi yoktur. Yetkilendirme, tek seferlik bir prosedür değil, sürekli bir süreçtir. Bu süreçte ilk olarak organizasyonel

koşullar analiz edilir. Örgütsel yapı, görevler ve görev tamamlama yöntemleri, iletişim yöntemleri, örgüt içindeki yetki dağılımı, çalışanların özellikleri, yöneticilerin tavır ve davranışları, liderlik tarzları incelenir. İkinci adımda çalışanlara daha fazla özerklik ve bağımsız hareket etme fırsatı tanınmakta, görevler ve iş süreçleri üzerinde yetki sahibi olmaları için koşullar oluşturulmaktadır. Son olarak sonuçlar gözlemlenir ve değerlendirilir. Çalışanların ve şirketin performansı ölçülmektedir ve eskisi ile karşılaştırılır. Bu yaklaşımın başarılı olup olmadığını doğrulamanın yoludur (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 67). Koç (2008), “Çalışan Güçlendirilmesi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” çalışmada, çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili olarak çalışanların özelliklerini yorumlamıştır. Çalışanlar, yetkilendirme neticesinde yöneticileri tarafından işle ilgili sorunları çözme, yaratıcı düşünme ve kendilerini özgürce ifade etme konusunda cesaretlendiklerini, verdikleri olağanüstü hizmetle takdir gördüklerini, iletmeyle ilgili ve motive olduklarını ifade ettiler.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki farkları görmeye başlıyoruz. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder. Kurumsallaşma kısaca, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini amaçlar. Örneğin bir aile şirketi ele alındığında; aile anayasası oluşturulması, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyi oluşturulması, çatışma yönetimi sistematigi oluşturulması, devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar. Bu unsurlar, sahipliği ellerinde tutan aile bireylerinin sahibi oldukları şirketi ikinci ya da üçüncü kuşakta dağılma noktasına getirmelerini ya da satmalarını engeller, şirketin devamlılığını sağlar (Peşkirioğlu, 2014:31).

Aile işletmelerinde bilgide tekelleşme, diğer çalışanların detaylı bilgilere ulaşmak istemeleri, aile üyesi çalışanlar arasındaki yetki farklılıklarının güç farklılıklarına dönüşmesi, çalışanların kendilerinden yaşça büyük aile üyelerine soru sormaya çekinmeleri ya da küçüklerin hesaba çekilmesi gibi kültürel etkenler sebebiyle sorunlar da yaşanabilmektedir. Bu sorunlar çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin olmamasına, güvensizliğin oluşmasına ve çatışmaların yaşanmasına, tüm bunların bir sonucu olarak da işletmelerin ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır.

4. KÜLTÜREL ÖGELER ve KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ

Kültür, bir toplumun etkin ve düşünceli birliğini oluşturan her türlü yaşam, düşünce ve sanat varlığının birikimi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda tarihsel ve toplumsal gelişim sürecinde yaratılan tüm araçlardan ve bunları kullanmak ve gelecek nesillere aktarmak için kullanılan tüm araçlardan oluşur ve insanın egemenliğinin ölçüsünü doğal ve sosyal çevresine gösterir. Kültür kavramı, örgütsel kültürel perspektiflerle birlikte son çalışmalarda uzun yıllardır geniş çapta incelenmiştir (Chan & Clegg, 2002:259). Kuruluşların başarılı olmasında en etkili faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Temel olarak aynı organizasyondaki çalışanlar için işbirliği ve iletişim çabalarını teşvik eder.

Kültür, temelde sembollerle edinilen ve aktarılan, insan gruplarının eserlerdeki somutlaşmaları da dahil olmak üzere ayırt edici başarılarını oluşturan kalıplı düşünme, hissetme ve tepki verme yollarından oluşur. Kültürün temel özü geleneksel (yani tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş) fikirlere ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur (Kluckhohn, 1951: 86). Kültürün içeriğini ve sınırlarını tanımlamak, kafa karıştırıcı ifadelerden kaçınmak ve netlik sağlamak için de gerekli olabilir. Jahoda'ya (1984) göre kültür davranışları içeriyor olarak görülüyorsa, kültürün davranışa neden olduğunu söylemek yanlış olur çünkü bu döngüsel bir açıklama olur. Benzer şekilde Fischer ve Schwartz (2011), kültürün değerleri belirleyip belirlemediği sorusunu tartışır. Bu, yalnızca değerler kültürün bir parçası olarak görülmediğinde anlamlı olduğu belirtilmelidir.

Kültürün beş temel özelliği vardır: Öğrenilir, paylaşılmaktadır, sembollere dayalı, bütünlük ve dinamiktir. Tüm kültürler bu temel özellikleri paylaşır (Kluckhohn, 1951: 90):

- Kültür öğrenilir. Biyolojik değildir; miras olmamaktadır. Öğrenme kültürünün çoğu bilinçsizdir. Ailelerden, akranlardan, kurumlardan ve medyadan kültür öğrenilmektedir. Kültürü öğrenme süreci kültürleşme olarak bilinir. Tüm insanların yemek, uyku ve seks gibi temel biyolojik ihtiyaçları olsa da bu ihtiyaçları karşılama şekli kültürler arası değişiklik gösterir.
- Kültür paylaşılmaktadır. Kültürü grubun diğer üyeleriyle paylaşıldığı için, sosyal açıdan uygun şekillerde hareket edebilir ve başkalarının nasıl davranacağı tahmin edilebilmektedir. Kültürün paylaşılan doğasına rağmen bu, kültürün homojen olduğu (aynı) anlamına gelmez.

- Kültür, sembollere dayanmaktadır. Bir sembol, başka bir şeyi ifade eden bir şeydir. Semboller kültürler arası değişiklik gösterir ve keyfidir. Yalnızca bir kültürdeki insanlar kullanımları konusunda hemfikir olduklarında anlam kazanır. Dil, para ve sanat birer sembol. Dil, kültürün en önemli sembolik bileşenidir.

- Kültür bütünleşmiştir. Bu, holizm veya birbirine bağlı bir kültürün çeşitli bölümleri olarak bilinir. Bir kültürün tüm yönleri birbiriyle ilişkilidir ve bir kültürü gerçekten anlamak için, sadece birkaçını değil, tüm parçalarını öğrenmek gerekir.

- Kültür dinamiktir. Bu sadece kültürlerin etkileşime girdiği ve değiştiği anlamına gelir. Çoğu kültür diğer kültürlerle temas halinde olduğundan, fikir ve sembol alışverişinde bulunurlar. Tüm kültürler değişir, aksi takdirde değişen ortamlara uyum sağlamada problem yaşarlar. Ve kültürler entegre olduğu için, sistemdeki bir bileşen değişirse, muhtemelen tüm sistemin uyum sağlaması gerekir.

Kültür yaygındır, hayatın her alanına dokunur. Kültürün yaygınlığı iki şekilde kendini gösterir. Birincisi, kültür, bireysel eylem ve tepkinin gerçekleştiği sorgusuz bir bağlam sağlamaktadır. Sadece duygusal eylem değil, ilişkisel eylemler de kültürel normlar tarafından yönetilir. İkincisi, kültür sosyal aktiviteleri ve kurumları kaplamaktadır.

Örgüt kültürü, bir kuruluş içinde gelişen ve üyelerinin davranışlarına rehberlik eden paylaşılan eylemler, değerler ve inançlar sistemidir. Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü vardır. Kişilikler gibi, örgütsel kültürler de benzersizdir ve iki kültür asla aynı değildir (Schein 1990:109). Bu karmaşıklık, araştırmacıları örgütsel kültürün farklı katmanlarını incelemeye yöneltti. Bir örgüt kültürü farklı bir şekilde anlatılırsa, örgütün değerleri, ilkeleri ve politikaları anlamına gelir ve kendi aralarında çalışan davranış biçimlerini ve işlerine yaklaşımlarını belirler. Yöneticiler genellikle organizasyonun misyonlarını gerçekleştirmek için yönetim davranışlarını ayarlar ve bu, çalışanların iş memnuniyetini etkileyebilir. Bu nedenle örgütsel kültür, eylemi yönetme ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak gereklidir (Tsai 2011:11).

Literatür, aile firmaları için farklı olabilecek ve aile firmasına rekabet avantajı sağlayabilecek çok çeşitli kültür temelli davranışları tanımlamaktadır. Ancak kültürün aile şirketlerinin stratejisi ve performansı üzerindeki etkisi incelenmeden önce hem aile hem de aile dışı şirketler için kültürel kıyaslama ölçütleri oluşturmanın bir yolu olmalıdır. Neyse ki, kültürel yapılardan oluşan başka bir literatür, kültür ölçütleri geliştirmiştir. Bu ölçütler esas olarak kültürü ulus düzeyinde karşılaştırmak için kullanılmıştır, ancak bazıları aile şirketlerini ve aile dışı firmaları karşılaştırmak için örgütsel düzeyde kullanılabilir. Denison vd. (2004), aile şirketi kültürünü performansa bağlayan bir anket kullandı. Zahra vd. (2004:370) aile ve aile dışı firmaları karşılaştırırken örgütsel kültür ve girişimciliğin dört boyutu arasında bir ilişki bulmuştur.

Yakın zamana kadar, aile işletmeciliği kültüründe yapılan araştırmaların çoğu, yönetici çıkarları ile pozitivist yaklaşımdan kaynaklanıyordu. Aile şirketi performansının anlaşılmasında kültürün önemine daha fazla vurgu yapan son on beş yıl içinde artan sayıda çalışma ile gösterilmiştir. Kaynak temelli bakış açısından, kültürün aile şirketlerinin rekabet avantajı için bir "altın madeni" olduğu iddia edilmektedir (Zahra, Hayton ve Salvato, 2004:363). Aile firmalarının girişimciliği teşvik ederek ve bu firmaların ürünlerinin, mallarının ve hizmetlerinin farklılığını artırarak rekabet avantajı elde etmek için kullanabilecekleri önemli bir stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir (Zahra, vd., 2004:373). Spesifik olarak, işe bağlılığa değer veren aile şirketlerinin kültürünün, stratejik esneklikle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur- yeni fırsatları takip etme ve rekabet ortamında tehditlere yanıt verme yeteneği olarak tanımlanır- ve yönetim ile birleştiğinde etkisi daha da artmaktadır Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell ve Craig, 2008:1035). Bunun da aile şirketi kültürünün daha güçlü olduğu ve aile dışı işletmelerde bulunan kültürlerden daha iyi finansal performansı teşvik ettiği alt düzey performansa çevrildiği kanıtlanmıştır (Denison vd., 2004:61).

Aile şirketi kültürü, finansal performans dışındaki alanlarda da kritik bir faktör olarak atfedilir. Kuşaklar arası etkileşim bağlamında, örgütsel kültür, aile şirketlerinin halefiyetinin başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Handler ve Kram, 1988:361). Ayrıca Salvato ve Melin (2008:259), nesiller boyunca aile şirketine bireysel bağlılık kültürünün beslenmesinin, kaynaklara sınırlı erişimi olan ailelerde bile uzun vadeli stratejik sonuçlar doğurduğunu öne sürmektedir. Benzer bir açıklama, İspanyol bağlamında, aile şirketlerinin bağlılık, uzun vadeli yönelim ve uyum gibi değerlerinin, her nesil geçişinde yüksek ölüm riskini azaltan veya hatta ortadan kaldıran değer temelli bir kültürel model sağladığına dair çalışmada da dile getirilmiştir (Vallejo, 2008:261).

Karşılaştırmalı bir çalışma aracılığıyla Vallejo (2008:262), aile şirketlerinin aile dışı şirketlere kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık ve uyumun yanı sıra daha güçlü uzun vadeli yönelime sahip olduğunu bulmuştur. Bu, Duh, Belak ve Milfelner (2010:473) tarafından, aile ve aile dışı şirketler arasında önemli bir kültürel farklılık buldukları, yani aile şirketlerinin daha güçlü bir klan kültürü özelliklerine sahip olduğu- daha kişisel ve aile benzeri bir çalışma ortamı ile yüksek düzeyde karşılıklı güven olduğu belirtilmiştir.

Aile şirketi bağlamında, bir kök metafor olarak kültür, nihai sonuçlara (finansal performans) değil, diğer süreçlere (girişimcilik ve değişim) ışık tutar. Chirico ve Nordqvist (2010:487), aile şirketi kültürünün, iç ve dış kaynakları elde etmek, değiştirmek, dönüştürmek ve atmak için tasarlanmış süreçler olarak tanımlanan dinamik yetenekleri (ve dolaylı olarak girişimciliği) teşvik ettiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte Hall, Melin ve Nordqvist (2001:193), aile şirketindeki belirli kültürel modellerin girişimcilik sürecini desteklediğini, diğer modellerin ise geleneksel iş yapma şeklini koruma eğiliminde olduğunu iddia etmektedir. Ek olarak, aile şirketi kültürünün statik olmadığını, doğası gereği her zaman süreç içinde ve dinamik olduğunu ekliyorlar. Bu dinamikleri anlamak için, aile şirketindeki örgütsel kültürün açıklık derecesini, kültürü etkileyen aile üyelerinin sayısını ve kültür açıklığının derecesini kabul eden üç boyutlu kategorilerde incelenmesi gerekir (Hall vd., 2001:195).

5. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN ÖRNEKLER ÜZERİNDEN AÇIKLANMASI

Türkiye Cumhuriyeti'ndeki aile şirketlerinin gelişimine dikkat edildiği zaman, onların küçük bir işletme şeklinde başlayıp bugün çok büyük ölçülere ulaşmış yüzyıllık Türk aile şirketinin bulunmadığı görülmektedir. Ancak daha yüzyılı tamamlamayan ancak dünyanın en büyük aile şirketleri sıralamasında bulunan üç Türk aile firması dikkat çekmektedir. Bu firmaların adı ve sıralaması aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2007:87): Hacı Ömer Sabancı Holding (83), Doğu grubu (91) ve Koç grubu (94). Sonraki bölümlerde üç büyük aile şirketinin yanı sıra dünyanın en büyük aile şirketlerinden Foxconn, Nike, Samsung Electronics firmalarının kurumsallaşma süreci ve kültürel özellikleri açıklanacaktır.

Sabancı ailesi, Sabancı Holding ve Sabancı Grubu şirketlerinin 1967'de kurulmasından bu yana çok sayıda sanayi holdingleri ve yatırımları ile Türkiye ekonomisinin ilerlemesine büyük katkı sağlamıştır. Sosyal ve kültürel kurumların değerine çok önem veren Sabancı ailesi, çeşitli hayır girişimlerinde öne çıkan isimlerdir. Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı), hayırseverlik faaliyetlerini kurumsallaştırmak amacıyla, Sadıka Sabancı'nın malikanesinin cömert katkılarıyla merhum Hacı Ömer ve Sadıka Sabancı'nın oğulları tarafından 1974 yılında kurulmuştur.

İnsanların yaşamlarında etki ve kalıcı değişim yaratan girişimleri destekleyerek mevcut ve gelecek nesiller arasında sosyal gelişimi ve sosyal bilinci teşvik etmek firmanın en büyük hedeflerinden biridir. Türkiye'nin önde gelen holdinglerinden biri olan Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Sabancı Topluluğu'nun şirketlerini stratejik portföy yaklaşımıyla yöneten ana şirkettir. Sabancı Topluluğu'nun ana iş alanları; bankacılık, sigorta, enerji, sanayi, çimento ve perakende. Sabancı Topluluğu şirketleri, kendi sektörlerinin çoğunda pazar lideridir.

Sabancı Holding'in icra faaliyetleri, CEO, CFO, Stratejik İş Birimi Başkanları ve İnsan Kaynakları Grup Başkanından oluşan İcra Kurulu tarafından yürütülmektedir. İcra Komitesi, Yönetim Kurulu'na bağlıdır. Sabancı Holding şunlardan sorumludur:

- Finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları fonksiyonlarını kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak koordine etmek ve desteklemek,
- Grubun üst ve orta kademe yöneticilerinin kariyer gelişimini teşvik etmek,
- Grubun stratejilerinin belirlenmesi,
- Grup genelinde bir performans kültürü uygulamak,
- Grup içi ekosistem işbirlikleri yoluyla hissedar değeri yaratmak.

Sabancı Holding performans kültürüne öncelik verir. Tüm paydaşlar için değer yaratmak amacıyla, organizasyon genelinde kısa vadeli ve uzun vadeli bir yönetim teşvik sistemi uygulanmaktadır.

Yıllık bazda, performans değerlendirmesi, gelir, işletme geliri, net gelir, borsada işlem gören şirketler için emsallere kıyasla piyasa kapitalizasyonundaki değişim ve ayrıca pazar payı, nakit akışı yönetimi, işletme sermayesi verimliliği ve çalışan bağlılığı gibi bir dizi performans kriteri gerektirir. Uzun vadeli teşvik tazminatı, Sabancı Holding hissesinin toplam hissedar getirisine (TSR) ve Net Aktif Değerine (NAV) yapılan iskontoya göre belirlenir.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu'na bağlı Denetim, Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komitelerine ek olarak, daha dengeli, dinamik bir portföy yönetimi ve sermaye tahsisi perspektifi sağlamak amacıyla 30 Mart 2017 tarihinde Portföy Yönetim Komitesi oluşturulmuştur. Komite, Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı'dan; Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Erol Sabancı, Yönetim Kurulu Üyeleri Suzan Sabancı Dinçer, Sevil Sabancı Sabancı, Serra Sabancı ve Genel Müdür Cenk Alper. Komite, 2019 yılında altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na sunmuştur.

Sabancı Holding, iş geliştirme projelerini hem finansal hem de stratejik olarak değerlendirmekte ve yüksek değer yaratma, gerçek büyüme potansiyeli, Topluluk içindeki mevcut yetkinliklerin etkin kullanılabilen projeler ve sürdürülebilir yatırım projelerine öncelik vermektedir.

Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik yaklaşımı Sabancı Holding'den Topluluk şirketlerine kadar uzanıyor. Özellikle ekonomik boyutta farklı alanlardaki paydaşlar için Grubun ürettiği uzun vadeli değer yaratmaya aracılık etmektedir. Sürdürülebilirlik yoluyla Grubun yatırımcılar için değerini artırıyor, ekonomik değer yaratırken uzun vadeli sosyal ve çevresel avantajlar sağlamaya çalışılmaktadır. Grup şirketlerinin gelecekteki başarıları ve uzun vadeli sosyal katkı yatırımlarımız ve projelerimizle mümkün olabilir. Bunlar, küresel çevre sorunlarına, özellikle iklim değişikliğiyle ilgili krize yanıt veren esnek iş modellerini benimsemeyi içerir.

103 şirket, yaklaşık 20.000 çalışan 1951 yılında kurulan Doğu Grubu, Türkiye'nin önde gelen iş toplulukları arasında yerini almış ve kurumsal vizyonuna uygun olarak bölgede lider olarak hareket etmektedir. Doğu Grubu, 7 ana iş kolunda faaliyet göstermektedir:

- Finansal hizmetler
- Otomotiv
- İnşaat
- Medya
- Turizm
- Emlak
- Enerji

103 şirketi ve yaklaşık 20.000 çalışanıyla faaliyet gösteren Doğu Grubu, yüksek teknoloji altyapısı ile müşteri bağlılığı oluşturmaya ve marka değeri oluşturmaya odaklanmaktadır. Yüksek istihdam yaratan, vergi gelirlerine katkı sağlayan ve ülke içinde yüksek düzeyde toplam iş hacmi yaratan ekonomi Doğu Grubu, hizmetlerini her zaman müşteri memnuniyeti ve güven ilkelerine göre sunmaktadır. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak Grup, dünya standartlarında saygın markalar yaratmış ve ülkemizi dünya çapında temsil etmektedir. Adı, Türkiye'ye ilgi duyan uluslararası yatırımcılar için bir çekim kaynağıdır. Grup, aşağıdakiler dahil olmak üzere küresel devlerle bir sinerji yaratarak bu sürece katkıda bulunmuştur:

Doğu Grubu, müşteri odaklı ve verimlilik merkezli bir yönetim tarzına sahiptir. Bu tarz sadece maddi kazanımlar yoluyla oluşmaz, aynı zamanda bir bütün olarak topluma fayda sağlayacak güçlü bir kurumsal vatandaşlık yaklaşımını da içerir. Doğu Grubu, özellikle eğitim alanında, çocuklara ve geleceğimize odaklanarak sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.

Grup şirketleri bir dizi temel değeri paylaşır: dürüstlük, anlayış, mükemmellik, yaratıcılık, birlik ve sorumluluk. İlk günlerinden beri Grup'un inanç ve inançlarının bir parçası olan bu değerler, tüm Doğu şirketlerinin iş kararlarına yön vermeye ve yönlendirmeye devam ediyor.

Dünya çapında markalara ve küresel ölçekte önemli ortaklıklara sahip olan Doğu Grubu, Türkiye'nin devam eden dönüşüm ve inovasyon sürecine katkıda bulunmaya devam ediyor. Bu görünüm, Grubun özellikle hizmetlerdeki vizyonunu açıkça özetlemektedir. Grup, üstün insan kaynağını ve gelişmiş teknolojik altyapısını en etkin şekilde kullanarak, markalarının değerini en üst düzeye çıkarmak için

yüksek standartlarını koruyacak ve güçlü küresel ittifaklarla büyümeye çalışacak ve hizmetlerde bölgesel bir lider haline gelecektir.

Doğuş Grubu için tüm çalışanlarının benimsediği ve içselleştirdiği değerler, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm iş süreçlerini kapsar. Bu değerler, Grubun "Bütünlük içinde çözer, uygularız ve iyileştiririz" açıklamasında vurgulanmaktadır.

Foxconn Technology Co., Ltd. ilk olarak Mart 1990'da, 25 milyon NTD'lik bir yatırımla eski adı Shamrock Technology Co., Ltd. ("Shamrock") tarafından yüksek çözünürlüklü monitörler için bir araştırma ve geliştirme merkezi olarak kurulmuştur. Shamrock Technology, 2004 yılında Foxconn Technology tarafından satın alındı ve daha sonra adı bugün olduğu gibi değiştirildi. Ertesi yılın Mart ayında Shamrock, ODM işini Teco Information Systems Co., Ltd.'den devraldı ve çok geçmeden, çok frekanslı çift odaklamalı 20" otomatik taramalı titreşimsiz renkli monitörü geliştiren ilk Tayvan oldu. Şirket, 1992 yılına kadar sermayesini 100.000.000 NTD'ye çıkardı ve bu süre zarfında Burrard Investment Pte Ltd., Singapur da yatırıma katıldı.

Montaj işindeki başarıya rağmen rekabet şiddetliydi ve kar marjı yükseldi. Bu savaş alanında bolca oyuncu olduğu için, kalabalığın arasından sıyrılmak ve karlı olmak zordu. Shamrock sonunda hisselerini 2004 yılında, bugüne kadar faaliyetlerini sürdüren Foxconn Technology'ye sattı. Foxconn Technology, bileşenleri ve yedek parçaları geliştirmek için vites değiştirmek zorunda olduğunu erken bir aşamada fark etti. Yıllarca süren yeniden yapılanma ve yeniden düzenleme sürecinden sonra, Şirket iki öğeyi soğutma modülü ve metal şasi - yeni nesil gelişmişliğe taşıyabildi. O zamandan beri, Şirket bu iş kolunda kârlı oldu, ancak montaj işinden gelen geleneksel gelir kaynağını korudu.

Foxconn Technology'nin misyonu, işini çalışanlarla birlikte temel değerinde yürütmektir. Hedefleri, "sürdürülebilir kalkınma" temeline dayalı olarak belirlenir ve yatırımcılara faaliyetlerinde tam şeffaflık sağlamak, böylece ortakları "güven ve dürüstlük" misyonunu teşvik edebilir ve çalışanların kendilerini işlerinde kendini beğenmiş hissederler. Tüm bu çabalar sosyal gelişme sağlamayı amaçlamaktadır.

İş bütünlüğü, Şirketteki tüm çalışanların uyduğu temel ilkelerden bir diğeridir. Şirket, her türlü yolsuzluk, rüşvet, aldatma, şantaj veya karıştırmayı yasaklar. Diğer yasadışı eylemler arasında gizli anlaşma, masrafları Şirkete ait olan menfaatlerin devri, yasadışı ticaret ve vergi kaçakçılığı yer alır. Şirket faaliyetleri tespit ederse ve bunu kanıtlamak için yeterli destekleyici kanıt varsa, Şirket derhal istihdam ilişkisine girecek ve faaliyetleri yetkililere bildirecektir. İş bütünlüğü kültürü, Şirket içinde her düzeyde uygulanması gereken bir kültürdür. Foxconn Technology, dürüst bir şekilde iş yapmaya kendini adanmıştır ve bu konudaki farkındalığı arttırmak için her zaman çalışanlardan eğitim, öğretim, çalıştaylar ve uyarılar yoluyla kurumsal davranış kuralları kurallarına uygun olarak davranmalarını talep ve talimat vermektedir. Aksine davrananlar için Şirket, çalışanların yasa dışı faaliyetleri bildirebilecekleri bir mekanizmaya sahiptir. Yasadışı davranışların ifşasını teşvik etmek için, bildirimde bulunanlara bilgiler ve kimlikleri için maksimum koruma sağlanacaktır.

Üretim dışı ürünlerle ilgili olarak, Foxconn Technology ışıkları açıp kapatmak için kızılötesi sensör kullanır ve bunun yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Enerji verimliliğini artırmak için tüm oda sıcaklığı 26 ila 28 derece C arasında ayarlanmıştır. Şirket, bu yıl bu konuyu daha çok duyuruyor ve çalışanlara enerji tasarrufunun önemini hatırlatmak için ek faaliyetler gerçekleştiriyor. Bunu yapmanın amacı, enerji tasarrufu konseptini kurumsal kültürüne oturtmaktır. Çalışanların farkındalığıyla birlikte Şirketin çabaları gerçekten bir fark yaratır. Hesaplamaya göre 2015 yılında verimlilik 2014 yılına göre %2,9 artmış ve kullanım 14'ten 13,6'ya düşmüştür. 2012'de, Taiyuen tesisi 2012'de 29,5 dereceden 2015'te 13,6 dereceye çıktı, bu da verimlilikte yılda%21,4 artış sağladı.

Okuma seansları insanlarda en iyisini ortaya çıkarır. Hikayelerin tarzı ve içeriği farklıdır ve konular sağlık, kültür, ülke ve kapsam açısından farklılık gösterir. Bu oturumlar sayesinde çalışanlar rahatlayabilir ve bundan en iyi şekilde yararlanabilirler. 2015 yılında Foxconn Technology, yeni çalışanlar için oryantasyonlar, satış bilgisi, çocukluk anıları, tırmanma ve yürüyüş, plastik üretimi, ambalajlama, geleceğe yönelik hedefler, bilim kurgu vb. Gibi çok sayıda toplantı gerçekleştirdi. Konular cömert ve ölçsüzdü. Etkinlik o kadar başarılı oldu ki, çalışanlar artık okumayı sevmeyi ve topluluk yaşamlarından keyif almayı öğrendi.

Yıl sonuna kadar, Nanning'deki çalışanlar diğer topluluk gruplarına katıldı ve Quangxi'deki emeklilik merkezini ziyaret etti ve oradaki sakinlerle kaliteli zaman geçirdi. Taiyuen'deki çalışanlar biraz farklı bir şey yaptılar- kırmızı ceketler ve kırmızı şapka giydiler ve emeklilik merkezinde seyircilerin önünde performans sergilediler, onlarla oyunlar oynadılar ve onlara egzersiz dersleri öğrettiler. Ayrıca

yaşlılara kültür, yorumlar ve savaş hikayeleri hakkında her tür kitap verdiler. Bu faaliyetler sadece yaşlıların ruhunu canlandırmakla kalmadı, aynı zamanda sıcaklık ve rahatlık sağladı ve yaşlılara saygı duymanın eski güzel geleneğini teşvik etti.

Nike Inc.'in organizasyon kültürü, iş esnekliğini ve yeteneğini destekler. Organizasyon kültürü, çalışanlar arasındaki geleneklerin, alışkanlıkların, değerlerin ve davranışsal beklentilerin birleşimidir. Nike çalışanlarına, müşteriler ve diğer çalışanlarla ilişkileri dikkate alınarak, işlerini nasıl yapacakları konusunda bir dizi talimat, kural ve beklentiler verilir. Bu yaklaşım, şirketin başarısına kısmen katkıda bulunan kurumsal kültürünü korumasını sağlar. Küresel spor ayakkabı, giyim ve ekipman pazarının devlerinden biri olan Nike Inc., iş direncini ve yetkinliğini pekiştiren bir organizasyon kültürünü teşvik etmek için politikalarını ve stratejilerini sürdürüyor.

Nike, insan kaynaklarını iş hedeflerine uygun şekilde davranmaya teşvik eden bir organizasyon kültürüne sahiptir. Eğitim programları, spor ayakkabı, giyim ve ekipman için Nike marka imajıyla uyumlu kurumsal kültürü desteklemek için tasarlanmıştır.

6. NİKE'İN ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Nike'in organizasyon kültürü, mevcut tüketici tercihlerine uygun ürünler sağlamak için yaratıcılık ve yeniliğe odaklanır. Şirket, son teknoloji spor ayakkabı, giyim ve ekipmanlarıyla tanınır. Nike'in kurumsal kültürünün aşağıdaki ana özellikleri, iş ve pazar yeterliliğini sürdürür: Yetenekli, Çeşitli, Kapsayıcı.

Yetenekli. Nike Inc., yetenek ve yeniliğin el ele gittiğinin farkındadır. Organizasyon kültürünün bu özelliği, kurumda ürün geliştirme ve iç hizmetler için insan kaynakları desteği sağlama ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu nedenle Nike, çalışanların yeteneklerini korumak için eğitim programları kullanır. Şirketin ayrıca koçluk ve mentorluk programları vardır. Bu yaklaşımlar, Nike'in küresel büyümesi için organizasyon içindeki liderleri geliştiren ve mümkün kılan stratejiye dayanmaktadır. Nike'in kurumsal kültürünün bu özelliğinin amacı, dünyanın en popüler spor ayakkabılarının, ekipmanlarının ve giysilerinin bazılarını üretmek için gerekli olan yetenek ve altyapıyı sürdürmektir.

Çeşitli. Nike'in organizasyon kültüründe çeşitlilik sürekli olarak geliştirilir. Şirket, kurumsal kültürün bu özelliğinin dinamik bir işgücüne yol açtığına inanmaktadır. Çeşitlilik, Nike'in yaratıcılığını, yeniliğini, marka imajını ve dolayısıyla rekabet avantajını destekler. Şirket, Speak Up! Gibi İK programları aracılığıyla çeşitliliği sürdürmektedir. Kurumsal kültürün bu özelliği, özellikle spor ayakkabıları, kıyafetleri ve ekipmanları için yeni tasarımlar oluştururken, Nike'in ürün geliştirme döngülerini en üst düzeye çıkarır.

Kapsayıcı. Nike Inc., organizasyon kültüründe kapsayıcılığı vurgular. Bu kültürel özelliğinin amacı, çalışan performansının önündeki engelleri en aza indirmektir. Nike'in stratejisi, kapsayıcılığı optimum performans, çeşitlilik ve yetenek gelişimi için bir araç olarak kullanır. Şirket, şirket kültürünün bu özelliğini, yönetime ekip tabanlı bir yaklaşımla desteklemektedir. Ayrıca Nike, Bias to Breakthrough (yaratıcılığın önündeki engelleri kaldırmak için bir program) ve NCourage (kültürel farkındalık ve topluluk oluşturma için bir dizi çalışan ağı) gibi bir dizi program kullanır. Organizasyon kültürünün bu özelliği, Nike'in iş gücündeki sorunları en aza indirir ve atletik ayakkabıların, giysilerin ve ekipman tasarım ve üretim süreçlerinin modernize edilmesini destekler.

Nike'in organizasyon kültürünün bir avantajı, yeni ürün geliştirmeye verdiği destektir. Bu kültürün özellikleri, şirketin küresel spor ayakkabı, ekipman ve konfeksiyon pazarında rekabet avantajını sürdürmesini sağlar. Ayrıca, Nike'in kurumsal kültürünün çeşitlilik ve kapsayıcılık özellikleri çalışanların moralini geliştirmeye yardımcı olur. Bununla birlikte, bir dezavantaj, yönetim verimliliğindeki potansiyel azalmadır. Organizasyon kültürü, çalışanların katılımını kolaylaştırırken, aynı zamanda Nike yöneticilerinin iş yükünü de artırır.

7. SONUÇ

Aile şirketi, ekonomik değeri üreten kişi tarafından yönetilen, aileyi geçindirmek veya mirasın aileyi terk etmesini önlemek amacıyla kurulan, yönetim kademelerinin ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluştuğu, kararların alındığı bir işletmedir (Aslan ve Çınar, 2010: 91). Bir aile şirketi kültürü birçok şeyden oluşur ve bunların tümü aile şirketi liderlerinin varsayımlarına dayanır. Bu varsayımlar, insanların temelde güvenilir olup olmadığı, geçmişe karşı şimdiki zamana ve geleceğe ne kadar önem verildiği, işyerinde ilişkilerin nasıl şekillendiği, aileye ayrıcalıklı işlem yapılıp yapılmayacağı ve daha

fazlası gibi konularda liderlerin görüşleridir. Aile şirketi kültürüne bağlanan ek bakış açıları ve değerlerin temelini oluşturan bu varsayımlardır.

Kültür aynı zamanda iş liderleri arasında paylaşılan perspektiflerden, işe alma kararlarının nasıl alındığını, sorunların nasıl çözüldüğünü, çalışanların nasıl terfi ettirildiğini ve benzerlerini yöneten perspektiflerden oluşur. Esasen, bu perspektifler belirli durumlar için geçerli olan kurallar sunar. Öte yandan kültür, duruma özgü olmayan değerlerden de oluşur (Phelps ve diğerleri, 2007:5). Bunlar, işin nasıl yürütüldüğüne dair, en önemli olanı, baskın bir biçimde, fikirleri içerebilir.

Son olarak, varsayımların, değerlerin ve bakış açılarının yarattığı kültür, çalışanların ve dışarıdan gelenlerin o kültürün temsilcisi olarak görebilecekleri gerçek yapılarda kendini gösterir. Bir araya getirildiklerinde, eserler bir maddi varlık koleksiyonundan daha fazlasıdır- aile sahiplerinin sahip olduğu bir inanç sistemini temsil ederler.

Aile şirketleri hem sınıf hem de meslek kategorisi olarak görülebilir ve aile şirketlerinin temel değeri ve inanç kültürel özellikleri nicel olarak ölçülebilir ve karşılaştırılabilir. Bu kültürel ölçümler, aile şirketlerinin ayırt ediciliğini gösterir ve hedef belirleme, strateji ve rekabet avantajı gibi alanlarda aile şirketlerinin benzersizliği konusundaki anlayışımızı bilgilendirebilir. Bu çalışmanın aile yönetimi ile aile dışı yönetim arasındaki bu tür temel kültürel farklılıkları ortaya çıkarması, profesyonelce yönetilen, yaygın olarak yönetilen firmalara yönelik geleneksel yönetim araştırmasının her iki şirket türü için de aynı şekilde uygulanamama olasılığının bir kanıtıdır (Tsui, 2007:430). Bu çalışmada bulunanlar kadar temel farklılıklar, bir dizi başka olası farklılığa da işaret etmektedir.

Daha önce de açıklandığı gibi, aile işletmeleri ile ilgili araştırmalar genellikle iş bağlamında ailenin varlığını vurgular, ancak çok az kişi bu varlığın işletme sorunları üzerindeki olası etkilerini odak noktası olarak değerlendirir. İlişkiler dikkate alındığında, aile katılımının kurumsallaşma üzerinde zayıf, olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aile katılımı, işletmeye aile üyeleri eklemek, onları iş bağlamında tutmak ve gerektiğinde işten çıkarmak için kuralları içermektedir. Üst düzey yöneticiler, bu kurallar çok tercih edilirse, yönetsel, finansal ve halefiyet boyutlarıyla ilgili kuralların veya prosedürlerin daha az vurgulanabileceğini düşünmektedir. Başka bir deyişle: Ailenin iş bağlamındaki varlığı yeterince iyi yönetiliyorsa, işletmenin yönetsel, finansal ve halefiyet boyutlarıyla ilgili kuralları vurgulamak gereksizdir. İşletmenin korunması da dahil olmak üzere bu sonucun altında birkaç faktör yatıyor olabilir. Genellikle aile üyelerinin, işle ilgili meselelere müdahale etme konusunda aile olmayanlara göre daha fazla özgürlüğe sahip olması beklenir. Bu özgürlük, işletmenin aile üyeleri tarafından kötüye kullanılmasına yol açabilir. Aile üyeleri eylemlerinde iyi niyet gösterse bile, işler daha kötü olabilir. Bu nedenle, iş bağlamında ailenin katılımına veya işletmenin nasıl yürütüldüğüne ilişkin belirli kurallar oluşturularak işletmenin korunması gerekir.

Kurumsallaşma genellikle işle ilgili konularla ilgili kuralların ve yazılı prosedürlerin varlığına bağlıdır, bu nedenle bunlar ailenin işe nasıl ve ne ölçüde dahil olduğunu etkileyebilir. Gelecekte kombine etkilerin olasılığı da araştırılabilir. Ailenin katılımı birden fazla kriter üzerinden değerlendirilirse (organizasyon kültüründeki payı, yönetim ve sahiplik açısından ailenin varlığı, vb.), O zaman her kriterin kurumsallaşma üzerinde belirli bir etkisi olabilir. Tüm kriterler birlikte kullanıldığında aile katılımının çok farklı bir etkisi ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda, aile katılımı kriterlerinin tek ve birleşik etkileri birbirleriyle karşılaştırılabilir ve ilerideki çalışmalarda tartışılabilir. Aile katılımı kriterleri arasındaki etkileşimlerin ortaya çıkması daha da ilginçtir. Kurumsallaşma üzerindeki etkilerle ilgili olarak, gelecekteki çalışmalar her bir kriterin etkisini, kriterler arasındaki etkileşimlerin olası etkilerini ve bir bütün olarak aile katılımının etkisini ayırt etmeye çalışabilir (Balthazard vb., 2006:713). Çalışmalar ters etkileri tespit ederse (yani, aile katılımını etkileyen kurumsallaşma), ters birleşik etkilere de odaklanılabilir.

Dikkate alınması gereken bir başka faydalı nokta, dışarıdan gelen aile üyelerinin kurumsallaşma üzerindeki etkisidir. Bu çalışma, yalnızca iş bağlamıyla aktif olarak ilişkili olan aile üyelerine odaklanmıştır. Öte yandan, bazı dışarıdan aile üyeleri (örneğin, emekli bir aile üyesi kurucu) kurumsallaşmanın temellerini hâlâ etkileyebilir. Örneğin, dışarıdan kişiler işin kurallarını doğrudan etkileyebilir (örneğin, emekli kurucunun kuralları iş bağlamında hala aktiftir) ve diğer aile üyeleri aracılığıyla etkili olabilir (örneğin, mevcut aile üyesi yöneticileri yazılı prosedürleri değiştirmeye isteksizdir).

Bugün aile işletmeleri büyüme aşamasındadır; Küreselleşmenin yarattığı baskı ile kurumsallaşma ihtiyacı hissediyor. Ancak kurumsallaşma aşamasında formel bir yapı kazanmaya çalışan aile işletmeleri de resmi yapının gerektirdiği kurallara uyma konusunda direnmektedir. Bu direnç kurumsallaşma sürecine zarar verir ve işletmenin büyümesini ve gelişmesini engeller. Aile şirketleri, değişime karşı bu direnci çeşitli kurumsallaşma ve profesyonelleşme yöntemleriyle aşarlarsa kurumsallaşma ve profesyonelleşme süreçlerini başarıyla yürütürler. Etkili sistemler kurabilir, başarılı ve sürdürülebilir bir şirket olma yolunda emin adımlar atar.

Aile şirketleri, profesyonelleşme sürecine girdiklerinde dış dünya ile ilişkilerini güçlendirirler. Özellikle, bir miktar ilerleme kaydeden aile şirketlerinin büyüme ivmelerini sürdürmek için önemli dış kaynaklara erişmeleri gerekiyor. Büyüyen ve halka sunulan bir aile şirketi, profesyonelleşme sürecini doğru yönetirse, çok daha büyük, resmi ve sistematik bir organizasyon olabilir.

Profesyonel aile şirketi yönetimi hem resmi hem de kültürel yeterlilik gerektirir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme söz konusu olduğunda, genellikle akla resmi yeterlilik gelir. Ancak kültürel yeterlilik de çok önemlidir. Aile şirketinde kurucu girişimci, aile üyeleri arasında kültürel bir köprü kurar. Aile ve akraba olmanın olumsuz yönlerini ortadan kaldırmaya çalışmaktadır ve olumlu yönlere odaklanılmasını sağlamaktadır. Bu sayede güçlü ve profesyonel iletişim becerilerine sahip bir firma olmayı başarabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, B. (2001). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Akın, M, (2008). Türkiye'nin Kurumsallaşma Dereceleri, İstanbul'da vertical, individualism and collectivism. *Management Research News*, 28 (1), 77-86
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Balthazard P. A., Cooke R. A. & Potter R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional 5 organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive 6 performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732.
- Brundin, E. & Sharma, P. (2012). *Love hate and desrie: The role of emotional messiness in the business family*. In Carsrud A. L., M., Brännback (eds.) (2012). Understanding family businesses, international studies in Entrepreneurship. Springer Science Business Media
- Can, H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chan, A. & Clegg, S. (2002). History, culture and organization studies. *Culture and Organization*, 8(4), 259-273.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture. *International Small Business Journal*, 28 (5), 487-504.
- Coleman, S. & M. Carsky. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review* 12(1),73-85.
- Çavuş, M.F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300
- Çiftçi, M. (2006). *Kobilerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas
- Davis, J. A. (1982). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Doctoral dissertation, Harvard University.

- Denison, D., Lief, C. & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17 (1), 61-70.
- Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (Ed.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Powell, W.W., and P.J. DiMaggio (Edt..) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Doğan, R. (2014). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Donckels & Frohlick (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, IV(2),149-60.
- Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises', *Journal of Business Ethics*, 97, 473-489.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2.Baskı.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile İşletmeleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fischer, R. & Schwartz, S. (2011). Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1127-1144.
- Gallo, M. A. & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gersick, K. F., Hampton, M. M., Lansberg, I. & Davis, J. A. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing the Change In The Family Business. *Family Business Review*, XII(4), 287.
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hall, A., Melin, L. & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14 (3), 193-208.
- Handler, W. C. and Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1 (4), 361-381.
- Hart, D.M. (2003). *The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-Ups, and Growth in the US Knowledge Economy*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ibrahim, A. & Dumas, C. (2001). Strategies decision making in small family firms: an empirical investigation. *Small business strategy*, 12 (1), 1-11.
- Jepperson, R. L. (1999). *Institutions, institutional effects, and institutionalism. The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Karpuzoğlu, E. (2003). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. 2. Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kıran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

- Kluckhohn, C. (1951). *The study of culture*, Harvard University Press, Cambridge.
- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Koyuncu, H. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma*. T.C. KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Özuysal, H. D. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Yasasının Önemi*. T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Peşkirioğlu, N. (2014). Aile işletmeleri ve kurumsallaşma. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 312.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9, 1, 1-30.
- Pratt, J. H. & Davis, J. A. (1986). *Literature on home-based business and work and the family-owned business*.
- Salvato, C. and Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family Controlled Business: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21 (3), 259-276.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association* 45(2),109.
- Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Michael-Tsabari, N. & Rivera Algarin, J. (2013). Analyzing family business cases: Tools and techniques. *Case research Journal*, 33(2), 1-20.
- Sorgun, C., (2007). *Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi- Bir Alan Araştırması*. T.C İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tompkins, R. (2010). *The organizational identity of a family business: The role of hybrid identity in organizational events*. Doctoral dissertation. The George Washington University.
- Tsai, Y. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, BMC Health Services Research, doi: 10.1186/1472-6963-11- 98.
- Tsui A.S., Nifadkar S.S, Ou A.Y. (2007) Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior 15 Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (2), 29-42.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A ValueBased Model for Its Survival. *Journal of Business Ethics*, 81 (2), 261-279.
- Yakupoğulları, C. (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Çağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004), Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1035-1054.