

# AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI YÖNETİCİ DEĞERLERİNDEKİ DEĞİŞİM

Öğr. Gör. Yavuz Tansoy YILDIRIM\*

## ÖZET

Değişim ile karşı karşıya kalan toplumlarda sadece maddi unsurlar değil aynı zamanda değerler gibi manevi unsurlarda değişiklik göstermektedir. Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde nesiller arasında yönetici değerlerinde farklılık olup olmadığını araştırmak, farklılık var ise bunların nedenlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, Güney Marmara bölgesinde faailyette bulunan aile işletmelerinde, 111 kişi 1. nesil, 150 kişi 2. nesil olmak üzere toplam 261 kişi üzerinde anket tekniği kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada toplanan veriler ile gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda gelenekçilik, girişimcilik, riya, akılcılık, tevazu ve merkezîyetçilik boyutları elde edilmiştir. Genel olarak aile işletmelerinde nesiller arasında gelenekçilik ve merkezîyetçilik boyutlarında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Nesil, Değer, Yönetici Değerleri

## CHANGING MANAGERIAL VALUES BETWEEN GENERATIONS IN FAMILY BUSINESSES

### ABSTRACT

In societies that face social change , not only tangible but also spiritual have factors such as values have shown variations. The aim of this study is to investigate whether there are differences in managerial values between generations. If there is any difference, the aim is to determine the reasons of these differences. In this framework, total 261 persons of which 111 first generation and 150 second generation that were economically active in South Marmara region selected and performed a research study on these group of people based on survey technics. The data obtained in this survey were used is factor analysis. The analysis resulted with dimensions of traditionalism, entrepreneurship, hypocrity, rationalism, modesty and centralization. The differences have been observed in the dimension of traditionalism and centralization between the first and second generations within the perspective of managerial values.

**Keywords:** Family Business, Generation, Value, Managerial Values

## 1. GİRİŞ

Toplum üyelerini bir arada tutan ve bireyin çevresindeki nesne ve olaylara bakışını oluşturan en önemli kültür unsuru değerlerdir. Bireyler, içinde buldukları kültürün parçasıdırlar. Kişilerde değerlerin oluşumuna etki eden en önemli etken, içinde doğup büyüdüğü

---

\* Balıkesir Üniversitesi, Bandırma Meslek Yüksek Okulu

toplumsal kültürdür. Bireyin sahip olduğu değerler toplumun kültürel değerlerini ortaya koymaktadır. Birey ve toplum arasında bağ oluşturan ve bireyin doğumu ile başlayıp yaşam boyu süren toplumsallaşması kültürel değerler üzerinde etkiye sahiptir (Özkalp, 2009: 85).

Toplumsallaşma ile toplumda değişimler ortaya çıkmakta ve değişim sürekli olmaktadır. Teknolojik gelişme, işletmecilik uygulamaları ve küreselleşmenin tüm dünya ülkelerini etkilemesi sonucunda, eğitim, teknoloji, hukuk, ahlaki ve sosyal değerler ile iş yaşamında önemli değişimler yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji gibi gözlenebilir maddi değişiklikler küreselleşme sayesinde diğer topluluklara da ulaşmaktadır. Teknolojinin içinde yer aldığı maddi unsurlar beraberinde değerler gibi manevi unsurları da getirir. Değişimin zaman içinde belirli değerler üzerindeki etkilerini araştırmak, iş hayatında doğru kararlar almak, etkin ve etkili bir iletişim kurmak açısından önemlidir.

Türkiye açısından değişim konusuna bakıldığında, Osmanlı'dan başlayıp, Cumhuriyet'in ilanından sonra hızla uygulamaya konulan ve günümüze kadar gelen modernleşme çabası vardır. Modernleşme ile toplumun tüm alanlarına kapsayacak şekilde sosyal kurum ve insanların yaşam tarzının değişmesi kastedilmektedir. Geleneksel ve modern toplumlar, eskiden kullanılan batı toplumu ve batılı olmayan toplum kavramlarının yerlerine geçen nispeten yeni terimlerdir (Rzayeva, 2010: 34). Bu modernleşme çabaları sonucunda toplumun belli bir kesimi Batı kültüründen etkilenirken bir kısmı kendine has değerlerini korumaya devam etmiştir. Bunun sonucunda da ortaya ikili bir kültür yapısı çıkmıştır (Sargut, 2001: 141). Türkler İslami mirasının tamamından değilse de, büyük bir bölümünden vazgeçerek Avrupa'ya yönelmişler ve yönetimde, toplumda ve kültürde Avrupa yaşam tarzını benimseyip hayata geçirmek üzere kesintisiz, kararlı bir çaba sarf etmişlerdir. Bu dönüşüm sırasında kimlik, otorite ve sadakate dair eski İslami kavramların yerine, Avrupa kaynaklı yeni kavramların geçmesi yaşamsal bir önem taşımıştır (Lewis, 2008: 658). Sosyo kültürel dokusunda batı ve doğu kaynaklarının bir arada bulunduğu ülkeler arasında en iyi örnek olarak Türkiye gösterilmektedir (Rzayeva, 2010: 34). Bunun sebebi ise, iki yüzyılı aşkın süredir gerçekleştirdiği batılılaşmadır.

Bu noktadan hareketle, aile işletmelerinde, işletme sahiplerinin günlük işletme faaliyetlerini yerini getirirken hangi yönetici değerlerini benimsedikleri, sonrasında da nesiller arasında yönetici değerlerinde modern ve yerel değerler açısından herhangi bir değişim olup olmadığının belirlenmeye çalışılması amaçlanmıştır. Araştırmanın devam eden bölümlerinde sırasıyla literatür incelemesi yapılacak, hipotez oluşturulacak, araştırma yöntemi açıklanacak, araştırma bulguları analiz edilecek ve sonuç kısmında genel bir değerlendirme yapılacaktır.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. DEĞER, YÖNETİCİ DEĞERLERİ VE AİLE İŞLETMESİ KAVRAMLARI

Kültürü oluşturan öğelerden biri olan değer kavramı bazı araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Rokeach'a göre değer; ters veya karşı davranış tarzı ya da oluşan son duruma göre kişisel ya da sosyal olarak tercih edilebilen belirli davranış ya da oluşan son durumu belirten sürekli inançtır (Rohan, 2000: 255-277). Hofstede'a göre değer, diğerlerine göre kesin olan durumun tercih edilmesine olan yaygın eğilimdir (Hofstede, 1998: 477-493).

Schwartz'a göre değer, insanları ve olayları değerlendiren sosyal aktörlere (Örgüt Liderleri, Kural Koyucular, Bireyler) rehberlik eden arzu edilebilir kavramdır (Schwartz, 1999: 23-47).

Geniş anlamıyla değerler; iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal, rasyonel-irrasyonel gibi genellikle bilinç dışı ve nadiren tartışılan duygu ve düşünceleri içerir (Doğan, 2007: 41). Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan değerler (Köse, 2001: 219-242), örgüt üyelerinin durum, olay, nesne ve bireyleri iyi veya kötü olarak değerlendirmede kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kırel, 1996: 173). Örgütsel değerler, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve işgörenlerce benimsenen inançlardır (Türk, 2007: 18) ve örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedirler (Şişman, 2007: 94). Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 43). Örgütte neyin önemli olduğunu gösteren örgütsel değerler, davranışların belirli hale gelmesi ile anlaşılabilir olmaktadır (Hofstede, 2004: 10). Tüm bu tanımlamalardan sonra değerleri, kişilerin çevresindeki insanları ve olayları değerlendirirken, neleri tercih etmesi gerektiğine ilişkin duygu ve düşünceler olarak tanımlayabiliriz.

Yönetici değerleri ise, yöneticilerin örgütsel süreçteki tutum ve davranışlarını yönlendiren, almış oldukları kararların, sergilemiş oldukları tutumların veya göstermiş oldukları davranışların doğru olduklarına dair inançlardır (Doğan, 2007: 23). Bir yönetici için işletmenin çalışma modelini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan toplulukları oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişilerarası ilişkilerden oluşan kültürün büyük önemi vardır. Çünkü kültür, o toplumda faaliyet gösteren işletmelerin çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu da önemli ölçüde etkileyecektir. Bu sebeple yönetici de, çalışma şeklini toplumun kültürüne göre ayarlama gereği duymakta ve bu da yönetimin kültüre bağlı olduğu gerçeğini bir kez daha ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1997: 111-122). Araştırmamızda aile işletmelerindeki nesillerin günlük eylem ve kararlarında referans olarak aldıkları doğrular yönetici değerleri olarak kabul edilmiştir.

Modern toplumların belirgin özelliklerinden biri olan aile yaşamı ile iş yaşamının ayrı olmasına verilen önemin, aile işletmeleri kavramıyla beraber belirsizleştiği görülmektedir. Çünkü aile işletmelerinde aile ve iş, gelenek ve girişimcilik adeta birbirine geçmiş durumdadır (Özler, 2006: 437-450). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran, "*temelde aile üyelerinin iş gücü kaynağı olarak görülmesi, aile üyelerine gelir kaynağı üretilmesi ve üretimin amacının mülkiyet olması*" gibi bir takım özellikler bulunmaktadır. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunun göstergeleri ailede en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgilenmiş olması ile mevcut ve daha önceki yöneticilerin çocuklarının yönetimde görev alması olarak gösterilmektedir (Sevinç, 2010: 315-331).

Aile işletmesi kavramı farklı yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde; "işletme üyelerinin örgüt içerisinde aile temelli ilişkiselliği başarmaya ve / veya korumaya yönelik uğraşı içerisinde olması (Sirman ve Hitt, 2003: 339-358), "işletmenin sahipliğinde ve yönetiminde hakim olan aile üyeleri tarafından işlerin yürütülmesi" Sonfield ve Lussier, 2004: 189-202), "kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olması" (Yurt, 2008), ve "işletmenin, bir ailenin en az iki nesli ile özdeşleşmiş olması" (Tikici ve Ulu-

yol, 2006: 459-468) gibi özelliklere vurgu yapılmaktadır. Bu özelliklere ek olarak, aile işletmelerinde sonraki neslin, kurulan şirketin varlıklarını devam ettirmesi düşüncesi de görülmektedir. Fakat bir aile işletmesinin bir sonraki nesle aktarılması sadece mali varlıkların aktarılması değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sermayenin, işletme tarafından benimsenen değerlerin ve işletmenin içinde yer aldığı ilişkiler ağının da aktarılmasıdır (Kosgeb, 2010). Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler (Yurt, 2008). Tüm bu açıklamalardan sonra araştırmamız kapsamında aile işletmesi kavramını, aile üyelerinin işletme sahipliğinde büyük ölçüde pay sahibi olduğu, yönetim kademelerinde bulunduğu ve kararların alınmasında etkili olduğu, mali varlıklar ile birlikte sosyal ve kültürel sermayenin de sonraki nesle aktarıldığı işletmeler olarak ifade edebiliriz.

## 2.2. YÖNETİCİ DEĞERLERİNDEKİ DEĞİŞİME İLİŞKİN AMPİRİK ARAŞTIRMALAR

Bireyin toplumsallaşması sürecinde iş yaşamında olan gelişmelerin yönetici değerlerine önemli etkisi olduğu belirtilmektedir. Yönetici değerlerinin değişimi ve bu değişime neden olan faktörler çeşitli görüş ve araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri ve Hong Kong'daki yöneticilerin değer farklılıklarının ve bu yönetici değerlerinin karar verme davranışına etkisinin karşılaştırıldığı araştırmada, Hong Kong ve Amerika Birleşik Devletleri'nde halen yönetici olan kişiler ile geleceğin yönetici adayı durumundaki MBA öğrencilerinden veriler toplanmıştır. ABD'li ve Hong Kong'lu MBA öğrencileri machiavellianizm değerine, yönetici gruplarına göre daha fazla önem vermektedirler. Öğrenciler amaçlarını gerçekleştirmede sosyal gücü ve etkiyi kullanmaya yöneticilere göre daha istekli görülmüştür. Kontrol odağı değeri ABD'li öğrenciler ve yöneticiler arasında farklı bulunmuştur. ABD'li MBA öğrencilerinin iş çevresinde bağımsız karar almaya daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. Hong Kong'lu MBA öğrencileri belirsizliğe dayanamama değerinde Hong Kong'lu yöneticilere oranla daha yüksek skora sahip çıkmışlardır. Bu değerlerin farklılık göstermelerinin nedenleri değişen iş çevresi ile birlikte küresel işbirlikleri olarak gösterilmiştir (Ralston, 1993: 21-37).

Ekonomik sistem ve ülke kültürünün, Amerika Birleşik Devletleri, Rusya, Japonya ve Çin'deki yöneticilerin bireysel iş değerleri üzerindeki etkilerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma sonucunda Amerikalı ve Rus yöneticilerin kendini geliştirme boyutu Çin ve Japon yöneticilere göre önemli derecede yüksek bulunmuştur. Bu farklılığın nedeninin, o ülkelerin kültürlerinin olabileceği belirtilmiştir. Batılı kapitalist sisteme ait uygulamaların Rusya ve Çin'deki iş değerleri üzerine etki ettiği belirlenmiş ve Rusya'nın Çin'e oranla Batılı kapitalist sistemi daha fazla benimsediği sonucuna ulaşılmıştır (Ralston, 1996: 177-207).

Rusya'daki yönetici değerlerinin piyasa ekonomisine geçiş ile ilgili olarak ekonomik, politik ve sosyal değişimler bağlamında nasıl bir gelişme gösterdiğinin belirlenmesinin çalışıldığı araştırma sonucunda, Rus yöneticilerin güç, başarı, zevk, uyarım, bireysel bağımsızlık ve gelenek boyutlarında önemli artış gösterdiği belirlenmiştir. Rus yöneticilerin güç boyutunda sahip olduğu artışın nedeni olarak ekonomik değişim ile ototrite gücün kaybolması ve daha az hiyerarşik örgüt yapılarının ortaya çıkması gösterilmiştir. Uyarım boyutunda görülen artış,

işletme davranışlarında Rus yöneticilerin yeni sistemdeki değişikliklerin liderliğini yapmalarının beklenen davranış olduğu görüşünü ifade etmektedir. Bireysel bağımsızlık boyutundaki artış, Rus yöneticilerin bağımsız düşünce ve davranışa verdiği önemin arttığını göstermektedir. Bunun nedeninin de tarihleri boyunca karar vermede özgür tercihte bulunmalarını ve sistem değişikliği sonrasında kendi kararlarını alabilme fırsatını yakalamalarının olabileceği belirtilmiştir. Gelenek boyutunda Rus yöneticilerinde önemli artış görülmüştür. Yeni değişen işletme kültüründe Rus yöneticiler saygı, bağlılık ve geleneklerin kabulünde fazla bilinçli durumdadırlar, bir taraftan yeni uygulamalar kabul edilirken diğer taraftan geleneklerini koruma eğilime içinde oldukları görülmüştür. Rus yönetici değerlerinin Amerikalı yönetici değerlerine göre daha fazla farklılaştığı belirlenmiştir. Rus yöneticilerinin yeni Amerikan yönetim değerlerine sahip olduklarını, bunun nedeninin de liberal sisteme geçiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rus toplumunda liberal sistemin artması nedeniyle genel iş çevresinde, Rus işletme yöneticilerinin pazar oryantasyonunda, örgütsel yapılarında ve şirket yönetim şekillerinde önemli değişiklikler yer almıştır (Alexashin ve Blenkinsopp, 2005: 427-444).

Amerikalı ve Rus yöneticiler arasında yönetsel değerlerdeki benzerlik ve farklılıkları belirlemek amacıyla, her iki ülkedeki şirket yöneticileri ile işletme yönetimi öğrencileri üzerinde yapılan araştırma sonunda iki ülke arasında önemli kültürel farklılıklar olduğu ortaya çıkarılmıştır. Amerikalılar, Ruslardan daha fazla bireyselci bulunmuştur. Amerikalıların ayrıca düşük güç mesafesine ve belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Ruslar, Amerikalılara göre daha fazla machiavellianizmci ve açık fikirli kişiler olarak görülmüştür. Rusya'daki genç yöneticilerin batıya ait yönetsel değerlere yakınlaştığı sonucuna varılmıştır (Elenkov, 1997: 86-106).

Amerika Birleşik Devletleri ve Çinli yöneticilerin yönetici değerlerinin karşılaştırıldığı çalışmada Çinli yöneticilerin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve iş ahlâkı açısından Amerika Birleşik Devletlerindeki yöneticilerden daha yüksek skora sahip oldukları hipotezi kabul edilmiştir. Bireysellik açısından ise, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yöneticilerin Çinli yöneticilerden daha yüksek skora sahip oldukları hipotezi doğrulanmıştır. Teknoloji yönetimi, araştırma ve geliştirme yönetimi, proje yönetimi ve yenilik yönetimi gibi batıya özgün uygulamaların Çin'de de uygulanmakta olduğu görülmüştür (Chinta ve Capar, 2007: 212-222).

Çin Halk Cumhuriyeti, Amerika Birleşik Devletleri ve Singapur'daki Çin asıllı yöneticilerin kişisel değer sistemlerinin araştırıldığı çalışma sonucunda Singapur'daki yöneticilerin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yöneticilerle benzer kültürel değerlere sahip olduğu bulunmuştur ve bunun nedeninin her iki ülkedeki batılı yasal ve politik sistem, kapitalist iş çevresi, eğitim sisteminin batılı olması ve batılı yönetim teorilerinin öğretilmesi faktörlerinin olabileceği belirtilmiştir (Tan, 2002: 815-821).

Yeni nesil Çinli yöneticilerin önem verdikleri yönetici değerlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, bireycilik, ortaklaşa davranış ve konfüçyüs boyutlarının nesiller arasında farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır (Ralston, 1999: 415-428). Çalışmadan çıkan en önemli sonuç, yeni nesil Çinli yöneticilerin değerlerinin anlaşılması olarak gösterilmiştir. Yeni nesil Çinli yöneticilerin bağımsız hareket eden ve risk alan yapıda ve önceki nesil Çinli yöneticilere göre daha fazla bireyci, daha az ortaklaşa davranışçı ve daha az Konfüçyüs felse-

fesine bağılı oldukları görülmüştür. Genç Çinli yöneticilerin büyürken içinde buldukları sosyal reform, açıklık politikası dönemi ve izin verilen batılı sosyal etkilerle oluşan özgürlük ortamı yeni nesilin görünen değerlerini yansıtmaktadır. Yeni nesil Çinli yöneticiler, özellikle bireycilikte önceki nesil Çinli yöneticilere göre, batılı yöneticilere daha fazla benzerlik göstermektedir.

Hindistan'da yapılan araştırma ile yaş faktörünün yönetici değerleri üzerinde etkisi olup olmadığına Mükemmellik uygulaması (I), Stratejik Kontrol ve Sosyal Tanınma (II), Etkileme, Arabulucuk ve Çatışma Yönetimi (III) ile Finansal Kontrole Duyarlılık (IV) boyutları çerçevesinde belirlenmesine çalışıldığı araştırma sonunda Hindistan'daki genç yöneticilerin farklı yönetici değerlerine sahip oldukları bulunmuştur (mellahi ve Guermat, 2004: 199-215). Etkileme, arabuluculuk ve çatışma çözümü, stratejik kontrol ve sosyal farkındalık, finansal kontrole duyarlılık gibi faktörler açısından farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Yaşça tecrübeli yöneticiler I. ve III. Boyutlarda genç yöneticilere göre daha fazla önem verirken, Genç yöneticiler II. ve IV. Boyutlarda Yaşça tecrübeli yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici uygulamaları olarak yaşça tecrübeli yöneticiler ile genç yöneticiler farklı değer setlerine önem vermektedirler. Genç yöneticilerin, yaşça tecrübeli yöneticilerden farklı olmasının birkaç nedeninin olabileceğini belirtmişlerdir. Toplumsallaşma bakış açısına göre yaşça tecrübeli ve genç yönetici uygulamalarını birleştirmede, güç uygulayan yaşça tecrübeli yöneticilerin çok fazla destekleyici olabilmesi ve yeni yönetim uygulamalarının ihtiyaç duyulduğu mevcut global ekonomide genç yöneticilerin uygulamalarını kendi uygulamalarında belki de daha fazla özdeşleştiriyor olabilecekleri belirtilmiştir. Genç yöneticilerin, yaşlı yöneticilerden farklılık göstermesinin nedeninin, yeni yönetim uygulamalarının ihtiyaç duyulduğu mevcut küresel ekonominin olabileceği gösterilmiştir.

Yönetici değerlerindeki değişime ilişkin olarak incelenen yabancı literatürdeki araştırmalardan sonra Türkiye'deki yöneticilerin yönetici değer ve tutumlarına ilişkin araştırmaları aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.

Osmanlı'dan bu yana Türk işgörme anlayışını şekillendiren iki zıt kültür olduğunun belirtildiği, 32 tanesi yerel 26 tanesi batı kaynaklı olmak üzere toplam 58 değerden oluşan bir değer profili ile doğu-batı ikileminin işgörme anlayışını nasıl ve ne yönde etkilediğinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma sonucunda, yöresel düzeyde işgörme anlayışını şekillendiren iki temel kültürel alt yapının bulunduğu ortaya konulmuş, elde edilen bulguların günümüz işgörme anlayışını şekillendiren ana unsurlardan birinin devraldığımız kültürel bilinçaltı olduğu açık bir biçimde ifade edilmiştir (Aldemir, 2003: 5-28).

Amerikalı ve Türk yöneticilerinin yönetici değerlerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırma sonucunda güç, rekabet, başarı, iyilikseverlik, hayattan zevk alma, öz yönelim boyutlarına Amerikalı yöneticilerin Türk yöneticilere oranla daha fazla önem verdikleri, güvenlik, uyum, uyarılım, muhafazakarlık, evrensellik boyutlarında ise Türk yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir (Harcar, 2005: 70).

Kültür niteliklerinin, Türk yöneticilerinin yönetsel tarzları ya da yönetsel değerleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığına, belirlenen yönetsel değerlerin Japonlara özgü Z teorisini ile karşılaştırılarak tespit edilmeye çalışıldığı araştırma kapsamında Konya'da görev yapan kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir (Şahin, 2005:

177-198). Türk yönetsel kültürünün bir ürünü olan yönetsel değerlerimizin Türk kültürü ile ilişkili görünüm sunduğu ve Japon Z teorisinin değerlerini Türk yöneticilerin benimsemekten ya da uygulamaktan uzak olduğu sonucuna varılmıştır. Türk yönetim tipine ilişkin özellikler de şu şekilde belirtilmiştir: Merkezîyetçi yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, bireysel sorumluluk, sorumluluktan kaçma, kararları üst makamlar alır, biçimsel denetim, gizlilik, uzmanlaşmaya dayanmayan kariyer, statü sembollerine önem verme (araba, lüks çalışma odaları vb.), ast ile üst arasında etkili bir iletişim sisteminin olmaması, genel olarak bireysel başarıya dayalı bireysel ödül sistemi, hızlı değerlendirme ve terfi, iş güvencesinin olmaması, hemen her konu ile ilgili komisyon oluşturma ve toplantı yapma, üst yönetim rutin işlerle uğraşır, iş ve özel hayatın tam olarak bütünleşmesi, örf ve adetlere bağlılık.

Türkiye’de özel sektör sanayi işletmelerindeki yöneticilerin yönetsel değerlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bir diğer çalışmada, Türkiye’nin batılılaşma hareketi nedeniyle ikili bir kültür yapısına sahip olduğu ve Türk yöneticilerin batılı yöneticilerle benzer özellikler taşıdığı görüşü doğrulanmıştır. Araştırmada batı kaynaklı değerlerin benimsenme düzeyinin yerel değerlere göre daha yüksek olduğu, bunun nedeninin de yöneticilerin yaş ortalamasının düşüklüğü ve eğitim düzeylerinin yüksekliği olarak gösterilmiştir (Doğan, 2007: 167).

Türkiye’deki yöneticilerin sahip olduğu değerlerdeki farklılıklar Ralston vd.’nin 1993 yılındaki çalışmasına benzer bir çalışma ile araştırılmış ve bu değerler değişen iş yaşamıyla ilişkilendirilmiştir (Çakmakçı ve Karabatı, 2008: 693-707). Bu amaçla üst düzey yöneticiler ve bir grup MBA öğrencisi arasındaki bireysel değer farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işyeri sosyalizasyonu, bireysel değerleri ve uygulamaları etkilemektedir. Yöneticiler ve MBA öğrencileri arasında güvenlik ve uyarım dışında Schwarts’ın diğer bütün boyutları açısından anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ

Yönetici değerlerine ilişkin çalışmalarda, farklı yaşlardaki yöneticilerin sahip olduğu yönetici değerleri araştırma konusu yapılmıştır. Yeni nesil Çinli yöneticiler ve önceki nesil Çinli yöneticilerin değerleri arasındaki farklılıkların belirlenmeye çalışıldığı araştırma sonucunda yeni nesil Çinli yöneticilerin önceki nesil Çinli yöneticilere göre daha fazla bireyci ve batıya ait özgürlükçü değerlere sahip olduğunu bulunmuştur (Ralston, 1999: 415-428). Yaş faktörünün yönetici değerleri üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma sonucunda yönetim uygulamaları olarak genç ve yaşça ileri yöneticiler arasında değer farklılıkları tespit edilmiştir (Mellahi ve Guermat, 2004: 199-215). Bu araştırmalardan hareketle aile işletmelerinde nesiller arasında yönetici değerlerinde farklılık olabileceği düşüncesi ile araştırmamızda test etmek istediğimiz hipotez aşağıda oluşturulmuştur.

H1. Aile işletmelerinde nesiller arasında yönetici değerleri açısından anlamlı fark vardır.

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Aile İşletmelerinde yönetici değerlerindeki değişim üzerine yaptığımız araştırmada M. Ceyhan Aldemir , Yasemin Arbak ve Ömür N. T. Özmen’in belirlediği 32 yerel ve 26 batı

kaynaklı toplam 58 değerin oluşturduğu iş görme profilinden (Aldemir, 2003: 5-28) yararlanılarak anket kağıdının birinci bölümü oluşturulmuştur. Ancak Aldemir, Arbak ve zmen'in "Türkiye'de işgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları" başlıklı çalışması ile Doğan, Yozgat ve Aşkin'in "Türkiye'de Yönetsel Değerler ve Yönetici Profili zerine Bir Araştırma" (Doğan, 2007: 181-185) alışmasında ölçek ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunu gidermek amacı ile ölçekteki 58 değer ifadesi yerine bu değer ifadelerini açıklayan cümleler kullanılmıştır. Her bir değerin işgörme anlayışını ne ölçüde temsil ettiği sorulmuş ve kullanılan 5'li likert ölçekte "1" hiç temsil etmediğini, "5" ise tam anlamıyla temsil ettiğini ifade etmiştir. Anket kağıdının 2. bölümü demografik sorular ile işletmelerin faaliyette buldukları iş yaşamındaki değerlerin değişim nedenleri olabilecek faktörleri tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmuştur.

Bu çalışmanın araştırma evrenini Bursa, Balıkesir ve Çanakkale illerini kapsayan Güney Marmara bölgesinde faaliyette bulunan ticaret odalarına kayıtlı olan, en azından 2. neslin iş başında olduğu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Örnekleme, araştırmanın evrenini oluşturan ticaret odalarından temin edilerek listelenen işletmeler arasından her bir işletmeye eşit seçilme şansı tanıyan rassal örnekleme metodu ile 200 işletme olarak seçilmiş ve bu işletmelerde işbaşında olan 1. nesil ve sonraki nesil temsilcileri ile yüz yüze ve e-mail (posta) yolu ile hazırlanan anket formu doldurulmuştur. Bazı işletmelerin araştırmaya katkı vermek istememesi, bazılarında çeşitli sorulara cevap vermek istememesi nedeni ile örneklemedeki bütün işletmelerden veri toplanamamış ancak diğer işletmelerde yapılan çalışmalar sonucu 112 kişi 1. nesil, 151 kişi 2. nesil olmak üzere 263 cevaplayıcıdan veri toplanmıştır. 1. nesil olarak cevaplayan 112 kişiden 58 kişi Bursa'da, 43 kişi Balıkesir'de, 11 kişi Çanakkale'de faaliyet gösteren Aile işletmelerinde, 2. nesil olarak cevaplayan 151 kişiden 72 kişi Bursa'da, 61 kişi Balıkesir'de, 18 kişi Çanakkale'de faaliyet gösteren Aile işletmelerinde çalışmaktadırlar.

## 5. ARAşTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde 111 kişi 1. nesili, 150 kişi 2. nesili temsil etmektedir. Aile işletmelerinde yönetime katılan bayanların oranı 1. nesilde %2,75 iken 2. nesilde bu oran %17,97'dir. 2. nesilde bayanların aile işletmelerinde yönetime katılmaları ve bir fiil çalışıyor olmaları önceki nesile göre artış göstermiştir.

Aile işletmelerinde nesiller arasında yönetici değerlerindeki değişim ve değişimin nedenleri üzerine yaptığımız araştırmada 1. ve 2. nesil olmak üzere iki grup arasında ortaya çıkacağı varsayılan farklılıklar, T-testi ile ortaya konulmaya çalışılacaktır. T-testi, belirli bir konuda iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ler (Saruhan ve zdemirci, 2005: 156).

Araştırmamız ile ilgili olarak faktör analizi yapabilmek için öncelikle değişkenlere ait korelasyon matrisi incelenmiştir. Değişkenlerin faktör analizine uygun olabilmesi için genellikle korelasyon katsayılarının 0,9 dan büyük ve 0,2 den küçük olmaması istenmektedir. 0,9 dan büyük olması değişkenler arasında çoklu doğrusallığa işaret edeceğinden aralarında bu tür ilişki olan değişkenlerden biri analize dahil edilmemelidir. Çoklu doğrusallık istenmeyen bir durum olduğu gibi değişkenler arasında hiç ilişki olmaması (0,2 den küçük) da istenmeyen bir durumdur (zdamar, 2004: 235).



Değişkenlere ait korelasyon matrisi bu açılardan incelenmiş ve diğer değişkenlerle anlamlı ilişki göstermeyen yani korelasyon katsayılarının anlamsız olduğu bazı değişkenler analizden çıkarılmıştır.

KMO test sonuçları faktör analizi yapabilmek için örneklem sayısının yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüdür. Bu ölçü 0 ile 1 arasında değişmektedir. 0,5 den büyük olması kabul edilebilirdir. Ancak 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar iyidir.

**Tablo 1**  
**KMO and Bartlett's Testleri**

Kaiser-Meyer –Olkin Measure of Sampling Adequacy		,742
Bartlett's Test of Sphericity	Appros.Chi-Square	2567,360
	df	666
	Sig.	,000

Tablo 1 de görülen analiz sonucuna göre bu değer 0,742 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç örneklem sayımızın faktör analizine uygunluk açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Barlet testi ise korelasyon matrisinin birim matris olduğu sıfır hipotezini test etmektedir. Bu sıfır hipotezinin reddedilmesi yani korelasyon matrisinin birim matris olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde birbiriyle ilişkili değişken yok demektir. Bu da faktör analizinin mantığına ve amacına aykırıdır. Çalışmada Barlet testine göre sıfır hipotezi reddedilmiştir (0.0001 anlamlılıkla). Bu ön incelemeye göre verilerimiz faktör analizine uygundur.

Faktör analizi, değişken sayısını azaltmak için kullanılan bir analizdir. Faktör analizi sonucunda belirlenen boyutlarda yer almayan değerler çıkarılır ve sonraki aşamalarda yapılacak analizlerde değişken sayısı azaltılış olur (Sipahi, 2008: 73). Çalışmada temel bileşenler extraction ve varimax dönüştürme yöntemiyle faktör analizi yapılmıştır. İlk analizden sonra yamaç-eğim grafiği (scree plot) incelenerek verilerimiz için 6 faktör boyutunun uygun olduğu belirlenmiştir. Bu 6 faktör toplam varyansın %42,32 sini açıklamaktadır.

**Tablo 2**  
**Yönetici Değer Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Faktör Analizi**  
**SPSS Çıktıları**

Rotated Component Matrix						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Kadercilik	,629					
Tembellik	,603					

Kanaatkarlık	,590				
Sadakat	,575				
Duygusallık	,567				
Hoşgörü	,553				
Hizipçilik	,507				
Kayırmacılık	,491				
İsraf	,476				
Dostluk	,448				
Din	,424				
Risk almak		,609			
İşbirliği		,591			
İşini iyi ve düzgün yapmak		,558			
Girişkenlik		,548			
Sorguculuk		,513			
Yetkinlik		,507			
İtaatkarlık		,506			
İradecilik		,455			
Haddini bilmek			,675		
Çıkarıcılık			,632		
Gösteriş			,594		
Kuşkuculuk			,521		
İkiyüzlülük			,461		
Maddiyatçılık			,419		
Ayrıntılara önem vermek				,685	
Akılcılık				,573	
Bilimsellik				,557	
Bireyin hak ve özgürlüklerine önem verme				,496	
Güven				,426	
Tevazu					,696
Adil olmak					,651
Milliyetçilik					,471
Aile Bağları					,458

Merkeziyetçilik						,666
Süreklilik						,525
Baskıcılık						,449
Extraction Method: Principal Component Analysis						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization						
a. Rotation converged in 7 iterations						

Belirtilen kriterler doğrultusunda gerçekleştirilen faktör analizinde faktör yükleri 0,40 ve üzerinde olan değerler dikkate alınmış ve bu değerlerde Tablo 2'de gösterilmiştir. Elde edile altı faktör boyutu toplam 37 değerden oluşmuş ve 21 değer çalışma kapsamı dışında kalmıştır.

Faktörlere dahil olan sorulara baktığımızda ortak özelliklerine göre bu faktörleri aşağıdaki gibi isimlendirmek mümkündür.

1. faktör: Gelenekçilik boyutu
2. faktör: Girişimcilik boyutu
3. faktör: Riya boyutu
4. faktör: Akılcılık boyutu
5. faktör: Tevazu boyutu
6. faktör: Merkeziyetçilik boyutu

Gelenekçilik boyutu adını verdiğimiz 1. Faktör toplam 11 değerden oluşmaktadır. Bu değerlerden 10 tanesi (kadercilik, tembellik, kanaatkarlık, sadakat, duygusallık, hizipçilik, kayırmacılık, israf, dostluk, din) yerel kaynaklı değerlerden oluşurken, 1 tanesi (hoşgörü) batı kaynaklı değerdir.

Girişimcilik boyutu adını verdiğimiz 2. Faktör toplam 8 değerden oluşmaktadır. Bu değerlerden 6 tanesi (risk almak, işbirliği, girişkenlik, sorguculuk, yetkinlik, iradecilik) batı kaynaklı değerlerden oluşurken 2 tanesi (işini iyi ve düzgün yapmak, itaatkarlık) yerel değerlerden oluşmaktadır.

Riya boyutu adını verdiğimiz 3. Faktör toplam 6 değerden oluşmaktadır. Bu değerlerden 5 tanesi (haddini bilmek, çıkarıcılık, gösteriş, kukuculuk, ikiyüzlülük) yerel değerlerden oluşurken, 1 tanesi (maddiyatçılık) batı kaynaklı değerdir.

Akılcılık boyutu adını verdiğimiz 4. Faktör toplam 5 değerden oluşmaktadır. Bu değerlerden 4 tanesi (ayrıntılara önem vermek, akılcılık, bilimsellik, bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek) batı kaynaklı değerlerden oluşurken, 1 tanesi (güven) yerel kaynaklı değerdir.

Tevazu boyutu adını verdiğimiz 5. Faktör toplam 4 değerden oluşmaktadır. Bunlardan 3 tanesi (tevazu, milliyetçilik, aile bağları) yerel kaynaklı değerlerden oluşurken 1 tanesi (adil olmak) batılı değerdir.

Merkeziyetçilik boyutu adını verdiğimiz 6. Faktör toplam 3 değerden oluşmaktadır ve bu değerlerin (merkeziyetçilik, süreklilik, baskıcılık) tamamı yerel kaynaklı değerlerdir.

Genel olarak boyutlar için elde edilen güvenilirlik değerleri  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığındadır ve bu aralık faktörlerin iç tutarlılığının güvenilir olduğunu göstermektedir (Baydur ve Eser, 2006: 12). Araştırmamızdaki faktörlere dahil olan soruların güvenilirlik analizine göre;

1. faktör için cronbach alfa: 0,790

2. faktör için cronbach alfa : 0,703

3. faktör için cronbach alfa: 0,691

4. faktör için cronbach alfa: 0,646

5. faktör için cronbach alfa: 0,613

6. faktör için cronbach alfa: 0,602

dir.

Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Çalışmada faktörleri temsil eden değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov normallik testi aracılığıyla belirlenmiştir. Kolmogorov –Smirnov Testi dağılımın normal olduğu sıfır hipotezini test etmektedir. Testte sıfır hipotezinin red edilmemesi dağılımın normal olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3**  
**Faktör Skorları İçin Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi**

	Gelenekçilik	Girişimcilik	Riya	Akılcılık	Tevazu	Merkeziyetçilik
Gözlem Sayısı	261	261	261	261	261	261
Kolmogorov-Smirnov Z	1,236	0,686	0,848	0,968	1,217	0,505
Anlamlılık Düzeyi	0,094	0,735	0,474	0,306	0,105	0,961

Faktör skor değişkenlerine ait normallik testleri Tablo 3’de özetlenmiştir. Bu sonuçlara göre değişkenler normal dağılmaktadır. Dolayısıyla parametrik testler kullanılabilir. Çalışmamızda 1. nesil ve 2. Nesil olarak iki grup bulunmaktadır ve bu nedenle araştırma amacına uygun olarak oluşturulan hipotezi test edebilmek için t-testi kullanılmıştır.

Grup farklılığını araştıran parametrik testlerde dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri grup varyanslarının eşit olup olmadığı ile ilgilidir. Grup varyanslarının eşit olup olmaması durumuna göre serbestlik derecesi, dolayısıyla da test istatistiğinin değeri değiştiğinden öncelikle grup varyanslarının homojenliği test edilmeli buradan çıkan sonuca göre de farklılık testleri yapılarak yorumlanmalıdır. Grup varyanslarının homojenliğini test edebilmek için çeşitli testler kullanılsa da bu çalışmada Levene Testi kullanılmıştır. Levene testi ve daha sonra bu testin sonucuna göre yapılan farklılık testleri ilgili tabloda özetlenmiştir.

Test etmek için belirlediğimiz H1 hipotezi ve buna ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

H1. Aile işletmelerinde nesiller arasında yönetici değerleri açasından anlamlı farklılık vardır.

Bu ilk hipotez bağlamında oluşturulan alt hipotezler ve sonuçlarının yorumları aşağıdaki gibidir:

H1a. Aile işletmelerinde nesiller arasında gelenekçilik boyutu açasından anlamlı farklılık vardır.

H1a hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ,  $H_0$  ret). Yapılan T-testi sonucuna göre nesiller arasında gelenekçilik boyutunda (kadercilik, tembellik, kanaatkarlık, sadakat, duygusallık, hoşgörü, hizipçilik, kayırmacılık, israf, dostluk, din) istatistiki açasından anlamlı fark bulunmuştur. 1. nesil gelenekçilik boyutuna 2. nesile göre daha fazla önem vermektedir.

H1b. Aile işletmelerinde nesiller arasında girişimcilik boyutu açasından anlamlı farklılık vardır.

H1b hipotezi ret edilmiştir ( $p > 0,05$ ,  $H_0$  kabul). Yapılan T-testi sonucunda nesiller arasında girişimcilik boyutunda (risk almak, işbirliği, işini iyi ve düzgün yapmak, girişkenlik, sorguculuk, yetkinlik, itaatkarlık, iradecilik) anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H1c. Aile işletmelerinde nesiller arasında riya boyutu açasından anlamlı farklılık vardır.

H1c hipotezi ret edilmiştir ( $p > 0,05$ ,  $H_0$  kabul). Yapılan T-testi sonucunda nesiller arasında riya boyutunda (haddini bilmek, çıkarıcılık, gösteriş, kuşkuculuk, ikiyüzlülük, maddiyatçılık) anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H1d. Aile işletmelerinde nesiller arasında akılcılık boyutu açasından anlamlı farklılık vardır.

H1d hipotezi ret edilmiştir ( $p > 0,05$ ,  $H_0$  kabul). Yapılan T-testi sonucunda nesiller arasında akılcılık boyutunda (ayrıntılara önem vermek, akılcılık, bilimsellik, bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek, güven) anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H1e. Aile işletmelerinde nesiller arasında tevazu boyutu açasından anlamlı farklılık vardır.

H1e hipotezi ret edilmiştir ( $p > 0,05$ ,  $H_0$  kabul). Yapılan T-testi sonucunda nesiller arasında tevazu boyutunda (tevazu, adil olmak, milliyetçilik, aile bağları) anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H1f. Aile işletmelerinde nesiller arasında merkeziyetçilik boyutu açasından anlamlı farklılık vardır.

H1f hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ,  $H_0$  ret). Yapılan T-testi sonucuna göre nesiller arasında merkeziyetçilik boyutunda (merkeziyetçilik, süreklilik, baskıcılık) istatistiki açıdan anlamlı fark bulunmuştur. 1. nesil merkeziyetçilik boyutuna 2. nesile göre daha fazla önem vermektedir.

**Tablo 4**  
**Nesillere Göre T-Testi Sonuçları**

		Göz- lem Sayısı	Ortala- ma	Ortalama Farkı	Serbest- lik Derecesi	t	Anlamlı- lık Düzeyi
Gelenekçilik	1.Nesi 1	111	,153443 1	,2669910 1	259	2,14 7	,033
	2.Nesi 1	150	- ,113547 9	,2669910 1	239,050	2,15 2	,032
Girişimcilik	1.Nesi 1	111	- ,103181 4	- ,1795356 0	259	- 1,43 7	,152
	2.Nesi 1	150	,076354 2	- ,1795356 0	215,104	- 1,40 4	,162
Riya	1.Nesi 1	111	- ,092954 5	- ,1617407 9	259	- 1,29 4	,184
	2.Nesi 1	150	,068786 3	- ,1617407 9	241,689	- 1,30 1	,181
Akılcılık	1.Nesi 1	111	- ,036763 3	- ,0639681 4	259	-,510	,610
	2.Nesi 1	150	,027204 8	- ,0639681 4	223,979	-,503	,615
Tevazu	1.Nesi 1	111	- ,040088 1	- ,0697533 7	259	-,556	,578
	2.Nesi 1	150	,029665 2	- ,0697533 7	210,317	-,541	,589

Merkeziyetçilik	1.Nesi	111	,339069	,5899810	259	4,91	,000
	1		6	5		8	
	2.Nesi	150	-	,5899810	221,332	4,83	,000
	1		,250911	5		6	
			5				

Yönetici değeri boyutlarında nesillere ilişkin farklılıkların değerlendirildiği bu kısımda, Tablo 4’de görüleceği üzere, gelenekçilik ve merkeziyetçilik boyutlarında nesiller arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 1. neslin, 2. nesile göre gelenekçilik ve merkeziyetçilik boyutlarında daha yüksek skorlara sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, 2. neslin gelenekçilik ve merkeziyetçilik boyutlarına daha az önem verdiğini göstermektedir.

Nesiller arasında farklılık olarak tespit edilen gelenekçilik ve merkeziyetçilik boyutları yerel değerler olarak belirtilmiştir (Aldemir, 2003: 5-28). Araştırma sonuçlarına göre yerel değerlerin öneminin 2. nesilde azaldığını, adem-i merkeziyetçiliğe ve modernliğe doğru bir yönelim olduğunu söyleyebiliriz.

Merkeziyetçilik, yeni nesil yöneticilerde önemini yitiriyor olarak görülmektedir. Günümüz işletmecilik dünyasında yaratıcılık ve çalışanların karar sürecine katılmaları işletmeler arasında fark yaratan bir özellik olarak görülmektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için merkeziyetçi yapıdan dolayı ile bürokratik ve hiyerarşik bir yapıdan işletmelerin uzaklaşması gerektiği düşüncesi yeni nesil tarafından benimsenerek merkeziyetçiliğin öneminin azalmasına yol açmış olabilir.

Modernleşme ile birlikte batılı yönetim teknik ve uygulamalarının toplumumuzda yer bulması yeni nesilin gelenekçi değerlerden uzaklaşmasının nedeni olabilir. Gelişen işletmecilik anlayışı, yeni nesili geleneksel uygulamalardan uzaklaştırarak iş hayatında başarılı olunması için gerekli olduğu düşünülen modern uygulama çabalarına yönlendirebilir. İş hayatında başarılı olabilmek için gerekli yeniliklerin ve yöntemlerin benimsenmesinin, yeni işletme kültürünün ortaya çıkmasının, yeni neslin bir takım geleneksel değerlerden uzaklaşarak modern değerlere yaklaşmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye’de yönetici değerlerinin neler olduğuna ilişkin yapılan araştırma sonucunda Türk yönetici özellikleri arasında merkeziyetçi yapı ve değişikliklere direnme özellikleri yer almaktadır (Şahin, 2005: 177-198). Değişikliklere direnme, diğer bir ifade ile gelenekçilik ve merkeziyetçilik Osmanlı’dan başlayıp Cumhuriyet döneminde de mevcudiyetini devam ettiren iki özellik olarak görülmektedir. Osmanlı döneminde batıdaki gelişmelerle en fazla ilgilenen II. Mahmut modernleşme çabaları içinde dahi devleti merkezileştirme amacı güdüyordu (Lewis, 2008: 72). Metin Heper, 19. yüzyılda merkezin Batı’dan gelen etkiler karşısında giriştiği “savunma modernizasyonu” diye nitelendirilebilecek yenileşme çabalarının aynı zamanda merkezi güçlendirme niyetinden de kaynaklandığını belirterek Cumhuriyet ile gelen yeni siyasal sistemin merkeziyetçi özellikler gösterdiğini, Osmanlı’da görülen merkezi bürokrasinin özerk bir statü elde edecek ölçüde güç sahibi oluşu anlamındaki “bürokratik yönetim geleneğini” devam ettirdiğini ifade etmiştir. Cumhuriyet’te de tıpkı Osmanlı’da olduğu gibi, modernleşmenin, devlet seçkinlerince hazırlanan bir projenin yukarıdan aşağıya merkeziyetçi

düşünce ile topluma benimsetirilerek başarılabileceği düşünülmüştür (Söğütü, 2010: 49-68). Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar göstermiştir ki, Osmanlı döneminden başlayıp Cumhuriyet döneminde de devam eden merkezîyetçilik ve gelenekçilik değerleri günümüzdeki yeni nesil yöneticilerde önemini yitirmektedir.

## 6. SONUÇ

Kişilerin çevresindeki insanları ve olayları değerlendirirken neleri tercih etmesi gerektiğine ilişkin duygu ve düşünceler olarak tanımlanan değerler toplum kültüründen ve değişimlerinden etkilenirler. Yöneticilerin örgütsel süreçteki tutum ve davranışlarını yönlendiren, almış oldukları kararların, sergilemiş oldukları tutumların veya göstermiş oldukları davranışların doğru olduğuna dair inançlar yönetici değerleri olarak ifade edilmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu değerler işletmelerdeki günlük işleyiş ve gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen hedeflerine etki etmektedir.

Yönetici değerleri modernleşme ile değişim gösterebilmektedir. Türkiye'nin özellikle modernleşme konusunda en iyi örnek olduğu, bunun sebebinin de iki yüzyılı aşkın süredir etkisi altında kaldığı batılılaşma olarak gösterilmektedir. Türk toplumu değişimlerin etkisi ile geleneksel değerlerin hepsinden olmasa da bir bölümünden uzaklaşarak batılı modern değerlere yönelmiştir.

Aile İşletmelerinde nesiller arasında yönetici değerlerindeki değişime ve değişimin nedenlerine ilişkin olarak yaptığımız bu araştırmada 1. nesilden 111, 2. nesilden 150 kişi olmak üzere toplam 261 kişi üzerinde anket tekniği uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda gelenekçilik, girişimcilik, riya, akılcılık, tevazu ve merkezîyetçilik boyutlarından oluşan altı adet değer boyutu bulunmuştur. Genel olarak Aile İşletmelerinde nesiller arasında gelenekçilik ve merkezîyetçilik boyutlarında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçların beklenildiği gibi çıktığı çalışmada gelenekçilik ve merkezîyetçilik yerel değerlerinin birinci nesilde önemli görülmesi gayet doğaldır. Çünkü özellikle merkezîyetçilik olmak üzere bu değerlerimiz tarihimizde Türkiye içinde kabul edilip uygulanmış değerlerdir. Bu değerlerin ikinci nesilde öneminin azalması, bununla birlikte batılı değer olan girişimciliğin önem kazanması ise modernleşmenin bir sonucudur.

Araştırma sonuçlarına göre nesiller arasında farklılık olarak bulunmayan yerel riya ve tevazu değerleri ile batılı akılcılık değerinin toplumsal kültürün etkisi ile aile işletmelerinde hem birinci hemde ikinci nesil tarafından kabul edildiğini, dolayısı ile Türkiye'de ikili kültür yapısının var olduğunu söyleyebiliriz. "İki yüzyıldan beri batılılaşmanın yaşandığı Türkiye'de bir yandan yeni değerler yer alırken diğer taraftan da geleneksel değerlerin yerini korumaya devam ettiği, geleneksel ve batılı değerlerin bir arada bulunabildiği" (Aldemir, 2003: 5-28) görüşü ile "Türkiye'de batılılaşma hareketleri sonucu sahip olduğu belirtilen ikili kültür yapısının halen sürdüğü" (Sargut, 2001: 141) görüşüne ilişkin olarak yazılanların yaptığımız araştırma kapsamında doğrulanmış olduğunu ifade edebiliriz.

Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda; güney marmara bölgesinde faaliyette bulunan aile işletmelerinde; pazar, maliyet, rekabet, teknoloji ve ürün sunma süreçlerinin karmaşıklığı faktörlerinin yönetici değerlerinin değişim göstermesinde etkili olduğu



söylenbilir. İş yaşamına ilişkin faktörlerin yönetici değerlerinin değişimi üzerindeki etkisinin az olduğu, toplumsal kültürün etkilerinin de görüldüğü ifade edilebilir.

Türkiye’de yaşayan toplum değişime açık bir toplumdur. Bu nedenle değişimin Türkiye’de, özellikle son 30 yılda sözü edilen sanayi ve teknoloji alanlarında batılı ülkelerden edinilen gelişmelerle birlikte, modernleşme sürecinde, iş yaşamında yönetici değer ve uygulamalarında etkisini göstermektedir.

## KAYNAKÇA

Aile İşletmesi Tanımı, [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr), 02.04.2010.

Aldemir, M. Ceyhan, Yasemin Arbak ve Ömür N.T. Özmen, **Türkiye’de İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2003.

Alexashin, Yuri ve John Blenkinsopp, “Changes in Russian Managerial Values: a test of the convergence hypothesis?”, **Int. J. Of Human Resource Management**, Vol. 16, No. 3, 2005, s. 427-444.

Baydur, Hakan ve Erhan Eser, Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi, **Sağlıkta Birikim Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 2, 2006.

Chinta, Ravi, Nejat Capar, “Comparative Analysis of Managerial Values in the USA and China”, **Journal of Technology Management in China**, Vol. 2, Iss. 3, 2007, s. 212-222.

Çakmakçı, Ufuk M. ve Serdar Karabatı, “Exploring managerial value in the changing Turkish business context”, **Journal of Management Development**, Vol. 27, No. 7, 2008, s. 693-707.

Doğan, Binalı, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul, Beta, 2007.

Doğan Binalı, Olcay Bige Aşkun, Uğur Yozgat, **Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma**, 1. Bası, Beta Basım, İstanbul, 2007.

Elenkov, Detelin S., “Differences and Similarities in Managerial Values between U.S. and Russian Managers”, **Int. Studies of Mgt. & Org.**, Vol. 27, No. 1, Spring 1997, s. 85-106.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 2. Baskı, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1997.

Harcar, Tijen, “2000’li yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Yöneticilik Değerlerine İlişkin iki kültür arası karşılaştırmaya yönelik bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul. 2005.

Hofstede, Geert, Attitudes, “Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, **Organization Studies**, Vol. 19, No. 3, 1998, ss. 477-493.

Hofstede, Geert, **Culture’s Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, 2. Baskı, Sage, London, 2004.

Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 7, No. 1, 2001, ss. 219-242.

- Lewis, Bernard, **Modern Türkiye'nin Doğuşu**, Ankara: Arkadaş, 2008. Çev. Boğaç Babür Turna.
- Mellahi, Kemal ve Cherif Guermat, "Does Age Matter? An empirical examination of the effect of age on managerial values and practices in India", **Journal of World Business**, Vol. 39, Iss. 2, May 2004, s. 199-215.
- Özdamar, Kazım, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**, 5. Baskı, İstanbul: Kaan, 2004.
- Özdamar, Kazım, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2**, 5. Baskı, İstanbul: Kaan, 2004.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1996.
- Özler, Hayrettin, Derya Ergun Özler, Gülten Eren Gümüştekin, **Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 17, 2006, s. 437-450.
- Ralston, David A., David J. Gustafson, Robert H. Terpstra, David H. Holt, Fanny Cheung and Barbara Ribbens, "The Impact of Managerial Values on Decision-Making Behavior: A Comparison on the United States and Hong Kong", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol. 10, No. 1, 1993, s. 21-37.
- Ralston, David A., David H. Holt, Robert H. Terpstra ve Yu Kai-Cheng, "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China", **Journal of International Business Studies**, Vol.. 28, No. 1, December 1996, s.177-207.
- Ralston, David A., Carolyn P. Egri, Sally Steawart, Robert H. Terpstra ve Yu Kaicheng, "Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China", **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 2, 1999, s. 415-428.
- Rohan, Meg J., "A Rose by Any Name? The Values Construct", **Personality and Social Psychology Review**, Vo. 4, No.3, 2000, ss. 255-277.
- Rzayeva, Roida, "Modernleşme Süreci Üzerine", [www.hbektas.gazi.edu.tr](http://www.hbektas.gazi.edu.tr), 34-4, 25.3.2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Sargut, Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: İmge, 2001.
- Schwartz, Shalom H., "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", **Applied Psychology: An International Review**, 1999, Vol. 48, No. 1, ss. 23-47.
- Sevinç, İsmail, Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konuya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 19, Sayı. 2, 2010, s.315-331.
- Sirmon, David G., Michael A. Hitt, Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. **Entrepreneurship in Theory and Practice**, 2003, s. 339-358.

- Saruhan, Şadi Can ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, 1. Baskı, Alkım Yayınevi, İstanbul, 2005.
- Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, İstanbul, Beta, 2008.
- Sonfield, Matthew C., Robert N. Lussier, “First-, Second- and Third- Generation Family Firms: A Comparison”, **Family Business Review**, Vol.XVII, No.3, September 2004, ss. 189-202.
- Söğütü, İlyas Cumhuriyet Türkiye’inde Modernleşme ve Bürokratik Vesayet, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19) 2010 / 1
- Şahin, Ali, “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Teorisiyle Karşılaştırılması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 7, Sayı.1., 2005, s. 177-198.
- Şişman, Mehmet, **Örgütler ve Kùltürler**, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, 2007.
- Tan, Benjamin Lin Boon, “Researching Managerial Values: a cross-cultural comparison”, **Journal of Business Research**, Vol. 55, Iss. 10, October 2002, s. 815-821.
- Tikici, Mehmet ve Osman Uluyol, “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşaağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Aşılmasında Lider Yönetici Önerisi”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kùltür Üniversitesi, 2006, s. 459-368.
- Türk, M. Sezai, **Örgüt Kùltürü ve İş Tatmini**, 1. Baskı, Gazi Yayıncılık, 2007
- Yurt, Sercen, **Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri nelerdir?** 3.10.2008 [www.bilginin-adresi.net](http://www.bilginin-adresi.net)