

## AİLE İŞLETMELERİNDE SÜREKLİLİK YÖNETİMİ\*

Veli Denizhan Kalkan

### Öz

İşletmelerde süreklilik yönetimi, bilgi ve işletme sürekliliğini sağlamaya dönük çabaları ifade etmektedir. Bilgi sürekliliğinin sağlanması işletme sürekliliğinin sağlanmasının ön koşuludur. Bu çalışmanın amacı işletmelerdeki süreklilik yönetimi sürecini kavramsallaştırmak ve sürecin aile işletmeleri açısından ifade ettiği anlamı açıklığa kavuşturmak. Çalışmada öncelikle literatür değerlendirmesine dayalı olarak süreklilik yönetiminin temel konuları ele alınmakta, işletmelerdeki süreklilik yönetimi süreci değerlendirilmekte ve bir süreklilik yönetimi modeli geliştirilmektedir. Daha sonra ise süreklilik yönetimi aile işletmeleri bağlamında incelenerek bu işletmelerdeki süreklilik yönetimi için kavramsal bir model oluşturulmakta, çalışmanın araştırmacılara ve yöneticilere yönelik çıkarımları tartışılmaktadır.

### Anahtar Sözcükler

Aile İşletmeleri, Süreklilik Yönetimi, Bilgi Sürekliliği, Kritik İşlemsel Bilgi, İşletme Sürekliliği, Firma Performansı

*Continuity Management in Family Firms*

### Abstract

*Continuity management encompasses the efforts related to maintaining the knowledge, consequently, business continuity. Managing knowledge continuity is a prerequisite for managing business continuity. This article aims to conceptualize the continuity management process in organizations and clarify the implications of continuity management for family firms. Based on a literature review, the article evaluates the process and proposes a model for continuity management in organizations. Then it reviews continuity management in the context of family firms, offers a conceptual model of continuity management for family firms, and concludes by discussing the implications of the study for further research and managerial practice.*

### Key Words

*Family Firms, Continuity Management, Knowledge Continuity, Critical Operational Knowledge, Business Continuity, Firm Performance*

### Giriş

Aile işletmeleri konusunun yönetim literatüründeki önemi ve ağırlığı giderek artmaktadır. Akademik ilginin gelişmesi, aile işletmelerinin iş dünyası için taşıdıkları önemin fark edilmesindeki yükselişe paralel bir seyir izlemiştir. Türkiye'deki ve dünyadaki işletmelerin sayısal çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri kendilerini diğer işletmelerden ayırt eden pek çok niteliğe sahiptirler. Bu niteliklerin bir kısmı avantaj bir kısmı ise dezavantaj mahiyetindedir. Aile işletmeleri, kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin nimetlerinden faydalanabilmek ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarabileceği sıkıntılardan zarar görme düzeylerini minimuma indirebilmek için, işletme yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadırlar (Cabrera-Suarez ve ark., 2001:38; Bjuggren ve Sund, 2001:12). İşletme yönetiminde sürekliliğin sağlanabilmesi için öncelikle en değerli kurumsal varlık olan örgütsel bilginin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Richards, 2000:554; Markus, 2001:59;

\* Bu makale, 17-18 Nisan 2004 tarihlerinde İstanbul Kültür Üniversitesi'nce düzenlenen 1. Aile İşletmeleri Kongresi programında yer alan bir bildirinin geliştirilmiş ve yeniden düzenlenmiş biçimidir.

Lahti ve ark., 2002:13-14). Diğer bir ifadeyle, bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin bir ön koşulunu ifade etmektedir. Bilgi ve işletme sürekliliğini sağlamaya yönelik çabaların başarılı olması etkin bir *süreklilik yönetimi* ile mümkündür. Literatürde “süreklilik yönetimi” kavramı ile işletmelerdeki bilgi sürekliliğini sağlama çabaları ele alınmıştır (Beazley ve ark., 2002; Beazley ve ark., 2003; Morgan ve ark., 2005). Ancak bilgi sürekliliğine ilişkin kapsamlı bir kavramsallaştırma gerçekleştirilmemiş ve bilgi sürekliliği ile işletme sürekliliği arasında bağ kurulmamıştır. *Aile işletmelerinde süreklilik yönetimi* ise bakir bir çalışma alanını ifade etmektedir. Bu çalışmada, süreklilik yönetimi, temelini bilgi sürekliliğinin oluşturduğu bütünsel işletme sürekliliği yönetimi olarak değerlendirilmektedir. Çalışma, işletmelerdeki stratejik yönetim süreci içinde önemli bir olguyu ifade eden süreklilik yönetimini kavramsallaştırmayı ve bu kavramın aile işletmeleri açısından ifade ettiği anlamı açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada öncelikle kapsamlı bir literatür değerlendirmesinden hareket edilerek süreklilik yönetiminin temel kavramları ele alınacak ve işletmelerde süreklilik yönetimi modeli oluşturulacaktır. Daha sonra ise aile işletmelerindeki süreklilik yönetimi tartışılarak bu organizasyonlar için kavramsal bir süreklilik yönetimi modeli önerilecektir. Mevcut literatürün ve oluşturulan modelin tartışılması yoluyla, yeni bir alan olan “aile işletmelerinde süreklilik yönetimi”nin geliştirilmesi için araştırma önerileri belirlenecektir. Son olarak ise, çalışma konusunun ve çalışmanın teorik bulgularının yöneticiler açısından taşıdığı öneme ilişkin çıkarımlar ortaya koyulacaktır.

## **1. Süreklilik Yönetimi: Bilgi ve İşletme Sürekliliği**

### **1.1. Bilgi Sürekliliği**

Bilgi sürekliliğinin yönetimi, literatürdeki gelişim süreci açısından bilgi yönetiminin en yeni alanını oluşturmaktadır. Literatürde süreklilik yönetimi kavramı ile daha ziyade bilgi sürekliliğinin yönetimi ifade edilmeye çalışılmıştır (Beazley ve ark., 2002; Beazley ve ark., 2003; Morgan ve ark., 2005; Delany ve O'Donnell, 2005). Söz konusu edilen bilgi ise, yapılacak belirli işlere ait kritik işlemsel bilgi, diğer bir ifade ile o işlerin yapılabilmesi için sahip olunması gereken bilgidir (Beazley, 2003; Beazley ve ark., 2003). İşletmede birbirini takip eden kuşaklar arasında sağlıklı bir bilgi transferi gerçekleştirilemediği takdirde yeni kuşak kendi bilgi tabanını kendisi yaratmak zorunda kalmakta, dolayısıyla pek çok şeye sıfırdan başlama durumunda olmaktadır (Markus, 2001:59). Bu olumsuzluğu yaşamamak için, *kritik işlemsel bilgi* yeni çalışanlara etkin bir biçimde aktarılmalıdır. Bu aktarım işletmedeki bilgi sürekliliğini sağlayarak işlerin gerçekleştirilmesindeki verimlilik düzeyini artıracaktır. Aynı zamanda yeni çalışanın işe ve organizasyona uyum sağlama sürecini kolaylaştırarak örgütsel sosyalleşmeye ve iş motivasyonunun artmasına katkıda bulunacaktır. O halde *bilgi sürekliliği yönetimi*, bilginin işletmenin bir sonraki çalışan kuşağı tarafından yeniden kullanılabilmesini sağlamayı amaçlayan faaliyetler bütünüdür.

### **1.2. Bilgi Sürekliliği Yönetimi Süreci**

Bilgi sürekliliğinin yönetimi planlama, uygulama ve değerlendirme işlevlerini içeren kapsamlı bir süreçtir (Beazley ve ark., 2002; Beazley, 2003).

İşletmelerdeki bilgi sürekliliği yönetimi süreci başlıca yedi aşamadan oluşmaktadır:

1. İşletmedeki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesi
  2. Bilgi sürekliliği yönetimi uygulamalarının amaçlarının ve kapsamının belirlenmesi
  3. Bilgi sürekliliği uygulamalarına ilişkin sorumlulukların planlanarak kimlere dağıtılacaklarının belirlenmesi.
  4. Bilgi sürekliliği yönetimi uygulama sürecinin tasarlanması (Sürecin bütünsel olarak tasarlanması)
  5. Her bir iş pozisyonu için kritik işlemsel bilgiyi belirleyecek yöntemin, bu bilginin seleflerden haleflere transfer edilmesini sağlayacak araçların ve bu süreçte kullanılacak teknolojilerin tanımlanması (Sürecin ayrıntılı olarak tasarlanması)
  6. Gerekli araçlar kullanılarak kritik işlemsel bilginin eski çalışanlardan yeni çalışanlara transfer edilmesi
  7. Sürecin değerlendirilmesi
- Sürecin her bir aşamasına ilişkin ayrıntılar aşağıda ele alınmaktadır:

1. İşletmedeki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun değerlendirilmesi:  
İşletmenin bilgi sürekliliği konusundaki mevcut durumunu değerlendirebilmek için birtakım verilerin elde edilmesi gerekmektedir. Bunların başlıcaları şunlardır:

- Çeşitli iş gruplarına ilişkin yıllık çalışan devri ve emeklilik istatistikleri
- Çeşitli iş gruplarında, aynı işi yapan selef ve halef çalışanlar arasındaki bilgi sürekliliğinin mevcut durumunun analiz edilmesine dayalı veriler
- Personelin kendi isteğiyle ayrılmasından dolayı ortaya çıkan bilgi kaybına ilişkin veriler
- Bilgi sürekliliği yönetiminin örgütsel bilgi yönetimi sistemiyle ne derece bütünleşik bir yapı arz ettiğine ilişkin veriler
- Örgüt kültürünün bilgiye verdiği değer ve örgütteki ödül sisteminin bilgi edinimi ve paylaşımı çabalarına sağladığı desteğin düzeyini ifade eden veriler (Beazley, 2003:2).

2. Bilgi sürekliliği yönetimi uygulamalarının amaçlarının ve kapsamının belirlenmesi: Pek çok organizasyon bilgi sürekliliği yönetimi planlamasına tek bir pilot program ile başlama eğilimindedir. Bu program -muhasabe vb- belirli bir fonksiyona veya -yayın vb- belirli bir işlem birimine ilişkin olabilir (Beazley, 2003:2). Bununla birlikte bilgi sürekliliği yönetiminin kapsamını belirlemek için çeşitli faktörler dikkate alınmak durumundadır:

*Uygulamanın Genişliği:* Çalışmaya hangi iş gruplarının dâhil edileceği belirlenmelidir. İşletmedeki bazı pozisyonlar diğerlerinden daha önemlidir, ancak bütün pozisyonlar yüksek performansta işlev görebilmek için belirli bir bilgi tabanına ihtiyaç göstermektedir.

*Uygulamanın Derinliği:* Her bir iş grubu için korunması gereken bilgi miktarı bilgi sürekliliği yönetiminin kapsamının belirlenmesi açısından önemlidir. Korunması ve yeni çalışanlara transfer edilmesi gereken bilgi miktarı işletmedeki çeşitli işler açısından farklılık göstermektedir. İşletmenin etkinliği üzerinde daha

yüksek potansiyel etkiye sahip olan işler, tekrarlanan yahut bir döngü içindeki eylem ve olaylardan ziyade tekrarlanamayan eylemleri ve özgün durumları içeren işler, gerçekleştirilmeleri için dokümanlar yahut veri tabanları vasıtasıyla elde edilecek bilgilerden ziyade çalışanların zihinlerindeki bilgilere ihtiyaç duyulan işler söz konusu olduğunda süreklilik daha fazla önem kazanır. Bu tür işler daha fazla bilginin, daha özenli bir biçimde işletmede kalmasının sağlanmasını, sürekliliğinin korunarak yeni kuşağa devredilmesini gerektirmektedir.

*Bilgiyi Koruma ve Transfer Etme Sürecinde Kullanılacak Teknolojinin Karmaşıklığı:* Genellikle, kullanılacak teknolojinin karmaşıklığı arttıkça bilginin korunması ve transferi kolaylaşacaktır. İdeal olarak, bilgi sürekliliği sisteminin bilgi yönetimi sistemine öyle bir biçimde entegre olması gerekir ki hem farklı çalışan kuşakları arasındaki dikey bilgi transferinin hem de aynı çalışan kuşağı içindeki yatay bilgi transferinin bir arada gerçekleştirilebilmesi teminat altına alsın (Beazley, 2003; Beazley ve ark., 2003). Bunun için, teknolojidten etkin bir biçimde yararlanmak gerekir.

*Örgüt Kültürünün ve Ödül Sisteminin Bilgi Sürekliliği Çabalarını Destekleyici Bir Nitelik Kazanabilmeleri İçin Yeniden Düzenlenmeleri:* Bilgi sürekliliğinin yönetimi aynı zamanda bilgiye bakış açısındaki bir değişimi de ifade etmektedir. Bilgi artık harcanabilir bir kaynak olmaktan ziyade işi sürükleyici bir kuvvet, dolayısıyla yüksek performans için gerekli bir unsur haline gelmektedir (Beazley ve ark., 2003). Bu paradigma değişimi örgüt kültüründe bir değişimi de gerekli kılmaktadır. Bilginin korunmasına ve transferine önem atfeden ve olanak sağlayan bir kültür bilgi sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından önemlidir (McDermott ve O'Dell, 2001). Organizasyonun ödül sistemi değişime ihtiyaç gösteren diğer bir alandır. Çalışanlara sağlanan ikramiye, terfi vb bütün ek yararlarda kullanılan ölçütler arasında "bilgi sürekliliğinde başarı" bileşeninin olması gerekir. Bu, bilgi sürekliliği yönetimi uygulamalarının benimsenmesini ve istekli bir katılımı gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır (Beazley ve ark., 2002; Beazley ve ark., 2003).

3. Bilgi sürekliliği uygulamalarına ilişkin sorumlulukların planlanarak kimlere dağıtılacaklarının belirlenmesi:

Bilgi sürekliliği yönetimi konusundaki sorumluluk ve yetki işletmedeki bilgi yönetimi fonksiyonunun sorumluluğunu üstlenmiş olan üst düzey yöneticiye veya bu iş için özel olarak görevlendirilen bir yönetici-çalışana tevdi edilebilir. Görevlendirilen bu kişi ise bilgi sürekliliği planlaması, uygulaması ve değerlendirmesini gerçekleştirmek üzere bir ekip kurabilir. Görevlerin belirli kişilere verilmesi, muğlaklığı ortadan kaldıracak ve görevlerin denetimlerinin yapılması sürecinde oldukça faydalı olacaktır. Yetki ve sorumluluk sahiplerinin açıkça belirlenmesinin bir diğer avantajı da, bu yöntemle çalışanların motivasyonlarının artırılmasıdır.

4. Bilgi sürekliliği yönetimi uygulama sürecinin tasarlanması:

Bilgi sürekliliğinin yönetimi örgütsel bir değişim çabasıdır. Dolayısıyla uygulamaya konulmadan önce dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Değişim ihtiyacının belirlenmesi, değişimi gerçekleştirecek kişilerin işlevsel bir birliğinin oluşturulması, değişim girişimi için bir vizyon geliştirilmesi, bu vizyonun mümkün olan her araçla ilgili çalışanlara iletilmesi, ödüllendirme ve benzeri sistemlerde bu yeni girişimi teşvik etmek için gerekli olan değişikliklerin

gerçekleştirilmesi, uygulamayı ödüllendirmek ve pekiştirmek için kısa dönemli başarı örneklerinin oluşturulması ve örgüt kültüründe bilgi sürekliliği kavramının yerleştirilmesi değişimin belli başlı basamaklarını ifade etmektedir (Beazley, 2003; Beazley ve ark., 2003; Morgan ve ark., 2005). Bu aşamada her bir basamağa ilişkin genel analiz ve öngörüler geliştirilmekte, süreç bütünsel olarak ve genel düzeyde tasarlanmaktadır.

5. Her bir pozisyon için kritik işlemsel bilgiyi belirleyecek yöntemin, bu bilginin seleflerden haleflere transfer edilmesini sağlayacak araçların ve bu süreçte kullanılacak teknolojilerin tanımlanması:

Bu aşamada kritik işlemsel bilginin yeni çalışana aktarılma süreci ayrıntılı biçimde tasarlanmaktadır. Aktarımın temel aracı bilgi profilidir. Bilgi profili bilgiyi türlerine ve yararlarına göre kategorize etmektedir (Thellefsen, 2004: 507-508). İşletmeden veya işletme içindeki belirli bir pozisyondan ayrılan çalışanın sahip olduğu bilginin organizasyonda kalması sağlanarak bilgi profili zenginleştirilmiş olur. Özellikle yeni çalışanlar için bilgi profili oldukça önemli, işi kolaylaştırıcı ve uyumu artırıcı bir fonksiyona sahiptir. Yeni çalışan bilgi profili sayesinde henüz işin başında karşısına çıkabilecek sorunlardan haberdar olur. İlgilenmesi gereken temel müşterilerin kimler olduğunu ve bu müşterilerin özelliklerini öğrenir. Tamamlanmış ve tamamlanmamış projeler hakkında bilgi sahibi olur. Seleflerinin gerçekleştirme veya tamamlama imkânı bulamadıkları yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerden faydalanmak, işlevsel bir şekilde tasnif edilmiş işletme istatistiklerine ulaşmak ve önceki çalışanların kullandığı bilgi ağından istifade etmek de bilgi profilinin yeni çalışana sağladığı yararlar arasındadır (Beazley ve ark., 2002; Beazley ve ark., 2003).

6. Gerekli araçları kullanarak kritik işlemsel bilginin seleflerinden yeni çalışanlara transfer edilmesini yürütmek:

Bu aşama transferin fiili olarak gerçekleştiği aşamadır. Transfer edilen kritik işlemsel bilgi başlıca üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar görev bilgisi, rol bilgisi, ve örgütsel norm bilgisidir (Lahti ve ark., 2002:14). Görev bilgisi kritik işlemsel bilginin teknik boyutunu ifade eder. Organizasyon içindeki belirli bir işi gerçekleştirebilmek için çalışan tarafından yapılması gereken şeyleri içerir. Rol bilgisi belirli bir pozisyondaki çalışandan neyin beklendiğine ilişkin bilgiyi ifade etmektedir. Örgütsel norm bilgisi ise örgütün değer verdiği tutum ve davranışlara ilişkin malumatı içerir (Lahti ve ark., 2002:14). Bir işi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmek için bütün bu bilgi unsurlarına sahip olmak gereklidir. Yalnızca teknik bilgi, yani görev bilgisi, bir işin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayamamaktadır. Belirli bir işe ilişkin kritik işlemsel bilginin yeni çalışana transferi; söz konusu işin yapılma süreci ile ilgili sosyal koşullara, insan ilişkilerine ve süreci etkileyen örgüt kültürü vb unsurlara ilişkin bilgi unsurlarının transferini de içerir. Çalışan işini doğru ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmek için örgütteki beklentilere ve değerlendirme sistemine ilişkin doğru bir algılayışa sahip olmalıdır. Bunu sağlayacak olan da rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisidir.

Bu aşamada enformasyon teknolojilerinin etkili bir biçimde kullanılması oldukça önemlidir. Zira enformasyon teknolojileri bilgi transferinin her türünü destekleyici bir işleve sahiptir (Bender ve Fish, 2000; Alavi ve Leidner, 2001).

## 7. Değerlendirme:

Değerlendirme aşamasında hem bilgi sürekliliği yönetiminin çıktıları, hem de bir bütün olarak sürecin verimliliği değerlendirilir. Sürecin değerlendirilmesine ilişkin önemli bir ölçüt alternatifi, kendisine ilişkin bilgi transferi gerçekleştirilecek olan işin yapılışındaki verimlilik düzeyidir. Çeşitli nicel ve nitel alt ölçütler bu verimliliği ölçmek üzere kullanılabilir. Bilgi sürekliliği yönetiminin değerlendirilmesi, bilgi sürekliliğini -dolaylı bir biçimde bağ kurularak da olsa- firma performansı ve bu performansı ölçecek olan firma stratejik amaçları ile ilişkilendirerek de gerçekleştirilebilir.

**1.3. İşletme Sürekliliği ve Süreklilik Yönetimine Bütünsel Yaklaşım**

Süreklilik, yalnızca örgütsel bilgi açısından değil, örgüt yaşamının bütünü açısından önem taşımaktadır. Günümüzde organizasyonların sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini almaları, en azından sorunlar ortaya çıktığında önlemlerini geliştirebilecek düzeyde hazırlıklı olmaları esastır. Yaygın etkiye sahip ekonomik krizler ve 11 Eylül olayları gibi kritik siyasal sonuçlara sahip gelişmeler işletmelerin hazırlıklı olmalarının önemini daha da artırmıştır (Narracott, 2003). Artık örgütsel yaşamda sorunların ortaya çıktığı hastalıkları tedavi etmek değil, organizasyonun bağışıklık sistemini güçlendirerek sorunları güçlü bir biçimde göğüslemesini sağlamak esastır. Bu ise, işletmede istikrarlı bir yapının kurulmasını, sürekliliğin sağlanmasını gerektirir. Bu yöndeki planlama çabaları “işletme sürekliliği planlaması” olarak adlandırılmaktadır (Herbane ve ark., 1997:20). Eski, -sorun çözücü, tedavi edici- yaklaşımla yeni yaklaşım olan işletme sürekliliği yaklaşımı arasındaki ilişki klasik hekimlik yaklaşımı ile önleyici hekimlik yaklaşımı arasındaki ilişkiye benzemektedir.

**Tablo 1: Sorun Çözücü Yaklaşım ve İşletme Sürekliliği Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

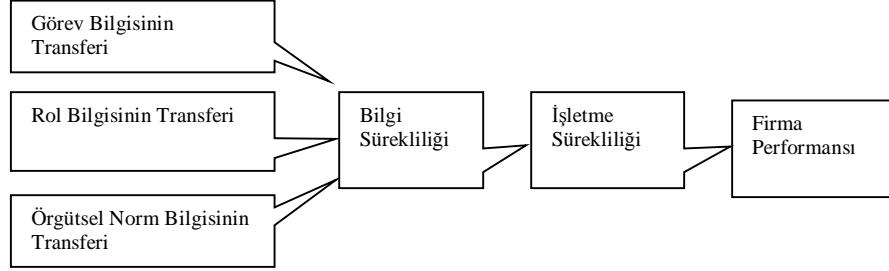
<i>Sorun Çözücü Yaklaşım</i>	<i>İşletme Sürekliliği Yaklaşımı</i>
Fonksiyonel izolasyon	Entegre sistem
Enformasyon teknolojisi odaklılık	Değer zinciri odaklılık
“Sopa”	“Havuç”
Mevcut yapı	Yeni yapı
Temeli, çekirdeği korumak	Bütünü korumak
Mevcut konumu korumak	Rekabet avantaj yaratmak
İşletmenin içine yönelik odaklanma	Tedarik zincirine odaklanma
Geçmişten beslenen güvene dayalı iş ilişkileri	Alternatif kaynaklara yönelebilmek
Tercih	
Teknoloji odaklılık	İnsanlar, süreç ve teknoloji
odaklılık	

Kaynak: Herbane ve ark. (1997)’den uyarlanmıştır.

Bilgi sürekliliğinin sağlanması işletme sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar bilginin, örgütsel kaynak olarak, her düzey ve türdeki firma açısından taşıdığı değeri vurgulamışlardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Beijerse, 2000; Argote ve Ingram, 2000; Keskin ve Kalkan, 2002; Desouza ve ark., 2003; Agrawal, 2004). Literatür bilginin örgütteki sürekliliğinin sağlanmasının firmanın rekabet avantajlarını güvence altına alacağını kaydetmektedir (Argote ve Ingram, 2000). Örgütsel bilgiyi yönetebilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek, işletme faaliyetlerinin ve bütünsel olarak işletme yönetimin sürekliliğinin

sağlanabilmesinin ön koşuludur. Dolayısıyla bilgi sürekliliği ve işletme sürekliliği yaklaşımları bütünsel bir yapı çerçevesinde ele alınmalıdır. Süreklilik yönetimi ise; literatürde daha önce ele alındığı biçimden farklı ve daha geniş bir kapsamda, öncülünü ve temelini bilgi sürekliliğinin oluşturduğu bütünsel işletme sürekliliği yönetimi anlamında değerlendirilmelidir.

**Şekil 1: Süreklilik Yönetimi Modeli**



Şekil 1, bu çalışmanın işletmelerdeki süreklilik yönetimi sürecine ilişkin çıkarımlarını özetlemektedir. Görev bilgisi, rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisi; bilgi sürekliliğinin konusunu oluşturan kritik işlemsel bilginin ana unsurlarını teşkil etmektedir. Bu bilgi unsurlarının yeni çalışanlara sağlıklı bir biçimde transfer edilerek sürekliliklerinin sağlanması, örgütsel bilginin sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin sağlanması için en önemli girdi niteliğindedir. İşletme sürekliliğinin sağlanması ise firmanın rekabet avantajlarını korumasına ve/veya yeni rekabet avantajları yaratmasına yardımcı olarak firma performansını olumlu yönde etkileyecektir.

## **2. Aile İşletmeleri ve Süreklilik Yönetimi**

### **2.1. Aile İşletmelerinin Ayırt Edici Nitelikleri**

Aile işletmesi, en yaygın biçimde var olan işletme türünü ifade etmektedir. Aile işletmelerinin bütün işletmeler içindeki oranı kapitalizmin beşiği İngiltere’de %75 düzeyinde gözlemlenirken, dünyanın Asya ve Latin Amerika gibi bölümlerinde %95’e yaklaşan oranlarda gerçekleşmektedir (Cadbury, 2000; Leenders ve Waarts, 2003). Aile işletmeleri Türkiye’de de %95’e yakın bir orana sahiptirler (Karpuzoğlu, 2002; Günver, 2004). İşletme yaşamında bu derece yaygın ve önemli bir olguyu ifade eden bu işletme türü, işletme yönetimi literatüründe de giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin tanımlanması konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ancak genel olarak, aile işletmeleri sahipliğin ve yönetimin aynı aile üyelerinde toplandığı kuruluşları ifade etmektedir (Jauch ve Glueck, 1988; Degadt, 2002). Belirgin biçimde aile etkisinde olan işletmeler de çoğunlukla aile işletmesi olarak nitelendirilmektedir (Jauch ve Glueck, 1988; Habbershon ve ark. 2003).

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelere kıyasla daha karmaşıktır. Çünkü burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşılaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur (Cadbury, 2000). Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedirler. Bu yönler güçlü yönler ve risk taşıyan yönler olarak sınıflandırılabilir. Aile işletmelerinde işletmeye bağlılığın daha güçlü olması, ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin daha yüksek olması, uzun

vadeli bir perspektife ve daha belirgin bir kurum kimliğine sahip olunması güçlü yönler arasındadır (Cadbury, 2000; Karpuzoğlu, 2002). Öte yandan iş-aile bulanıklığından kaynaklanan çatışmalar, büyümenin ortaya çıkardığı yeni koşullar ve gerekliliklerden kaynaklanan çatışmalar, hem aile mensuplarının kendi aralarında hem de aile mensuplarıyla diğer organizasyon üyeleri arasında yaşanabilecek güç paylaşımı sorunları, ve objektif verilerden ziyade güvenilir olduğu kabul edilen kişilerin görüşlerinden yararlanma eğiliminin daha baskın olması ise risk taşıyan yönler arasındadır (Cadbury, 2000; Karpuzoğlu, 2002).

### 2.2. Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi Süreci

Aile işletmeleri, kendilerine avantaj sağlayan güçlü yönlerin nimetlerinden faydalanabilmek ve kendileri için risk taşıyan yönlerin ortaya çıkarabileceği sorunlardan kaçınabilmek için, işletme yönetiminde sürekliliği sağlamak durumundadırlar. Süreklilik, aile üyesi yöneticilerin ve belirli düzeylerdeki çalışanların kişisel süreklilikleri olarak değil, aile işletmesinin kurumsal düzeydeki sürekliliği olarak anlaşılmalıdır. Öncelikle en değerli kurumsal varlık olan bilginin, daha sonra ise işletme faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu ise etkin bir süreklilik yönetimi ile mümkündür.

Aile işletmelerinde, süreklilik yönetimi sürecinin temelini oluşturan bilgi sürekliliğinin sağlanması çabaları etkin bir şekilde yürütülmelidir. Bu, kritik işlemsel bilginin bir çalışan kuşağından diğerine etkin transferini içerir. Söz konusu transfer sürecinin aile işletmelerinde geçirdiği temel aşamalar Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2: Aile İşletmelerinde Halef ve Selef Konumundaki Çalışanlar Arasında Gerçekleşen Bilgi Transferinin Temel Aşamaları**

Aşama	İçerik	Öğrenme Yöntemi
1. Aşama	Rutinlerin öğrenilmesi	Yaparak öğrenme
2. Aşama	Sorumluluklara alışma	Sosyalleşme
3. Aşama	İşletme içindeki ağlardan yararlanma ve yeni ağ oluşturma	İnsanları ve aile ilişkilerini tanıma
4. Aşama	İşi yapabilmek için gerekli yeterlilikleri ve kritik işlemsel bilgiyi transfer etmenin öğrenilmesi	Yaparak öğrenme

Kaynak: Varamaki ve ark. (2003)’ ten uyarlanmıştır.

Tablodan da anlaşıldığı gibi, aile işletmelerinde belirli bir işi yapabilmek için yalnızca işin yapılmasına ilişkin teknik boyutları bilmek yeterli olmamaktadır. Bunlara ilaveten, işletme içi sosyal ilişkiler konusunda da bilgi sahibi olmak gerekir. Aile içi ilişkiler ve bu ilişkilerle etkileşim içinde gerçekleşen organizasyon içi ilişkiler aile işletmelerindeki sosyal ilişkiler ağının temelini oluşturmaktadır. Çünkü ailenin kendisi bu işletmelerde önemli bir örgütsel kaynaktır ve firmanın yaşamının bütününe etkilemektedir (Habbershon ve Williams, 1999). Firmadaki değerler sistemi; aile ilişkileri, değerleri ve etkileşimleri ile derinden ilişkilidir. Dolayısıyla firma içinde yapılacak bir işi gerçek anlamda öğrenmenin ön koşullarından biri, firma içi ilişkilere ve bu



ilişkilerin temelini oluşturan aile özelliklerine dair sağlıklı ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaktır. Bu bilgi *aile özellikleri bilgisi* olarak nitelendirilebilir. Çalışanların sosyal ve örgütsel olarak tabi oldukları değerlendirme sistemini gerçek anlamda kavramaları ve örgütün kendilerinden beklentilerini anlamaları, aile özellikleri bilgisi olmaksızın mümkün değildir. Bir başka ifadeyle, çalışanlar aileye ve ailenin içinde yer aldığı örgütsel etkileşimlere ilişkin yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaksızın rol ve örgütsel norm bilgileri açısından ihtiyaç duydukları düzeyi yakalayamayacaklardır. Bunun sonucunda ise, işlerini yapabilmek için gereksinim duydukları bilgiyi gerçek anlamda edinememiş olacaklardır. Dolayısıyla, aile işletmelerinde, aile özellikleri bilgisinin edinimi bilgi sürekliliğini dolaylı olarak etkileyen faktörlerden biri olarak rol oynamaktadır (Bkz. Şekil 2).

Aile özellikleri bilgisinin edinimi yalnızca mekanik bir transfer işlemi ile gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir. Bu bilgi oldukça geniş kapsamlı ve büyük ölçüde örtülü niteliktedir. Kişisel deneyimin zengin ve çeşitli oluşu, anlamlandırma ve yorumlama için yeterli düzeyde destekleyici enformasyona sahip olmak gibi hususlar bu bilginin edinilmesini kolaylaştırmaktadır.

Tablo 2’de belirtildiği gibi, aile işletmelerinde halef ve selef konumundaki çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi görev bilgisinin temelini oluşturan rutinlerin öğrenilmesiyle başlamaktadır. Son aşamada ise yeni çalışan gerçekleştirmeyi öğrendiği işe ilişkin bilgisini haleflerine transfer edebilecek bir konuma gelmektedir. Öğretebilecek konuma gelmek, öğrenme sürecinin bir aşaması olarak ele alınmıştır. Bu, süreklilik yönetiminin kendi içinde de bir süreklilik arayışı içinde olduğunu ve sonuç -bir diğer ifade ile performans- odaklı bir bakış açısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### **2.3. Aile İşletmelerinin Performansı ve Süreklilik Yönetimi**

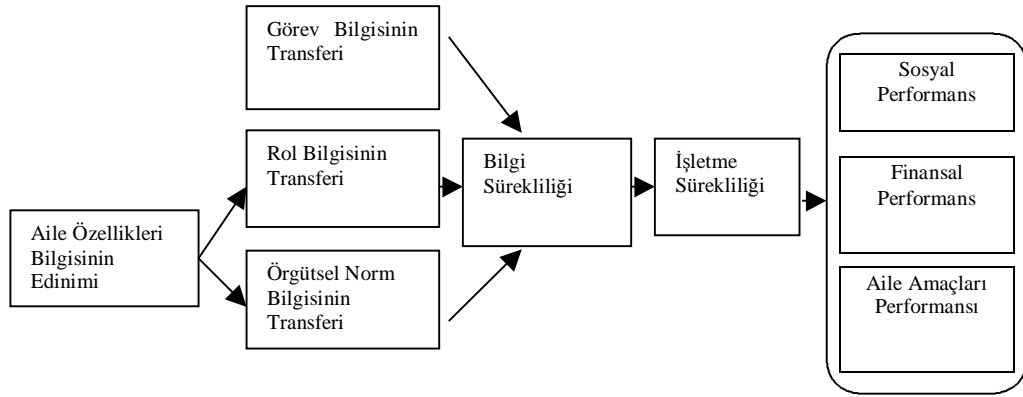
Çok az sayıda aile işletmesi işlerini yeni nesil aile üyelerine başarılı bir şekilde devredebilmektedir (Howorth ve ark., 2004). Dünya genelinde yaşanan bu sorun ülkemizde de belirgin bir biçimde gözlemlenmektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinde yönetim yetersizliği nedeniyle kurumsallaşma ve bilgi yönetimi istenen düzey ve nitelikten uzaktır (Genç ve Karcıoğlu, 2003; Us, 2003; Soyuer, 2004). Bu, aile işletmelerinin süreklilik yönetimi açısından ciddi sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Hâlbuki aile işletmelerinin performansı, strateji belirleme ve uygulama süreci ve bu süreç içindeki karmaşık faaliyetlerle derinden ilişkilidir (Habbershon ve Williams, 1999; Upton ve ark., 2001). Stratejik yönetim süreci içinde önemli yer tutan planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkinliği aile işletmelerinin performansını etkilemektedir (Morris ve ark., 1996). Süreklilik yönetimi de bu kompleks faaliyetler bütününe entegre bir parçasını oluşturmakta, dolayısıyla aile işletmelerinin performansını etkilemektedir.

Aile işletmeleri literatürü çoğunlukla aile ilişkileri ve etkileri üzerinde durmuş, süreklilik yönetiminin de bir parçasını oluşturduğu firma performansı odaklı stratejik yönetim bakış açısından uzak kalmıştır (Sharma ve ark., 1997). Süreklilik yönetiminin aile işletmeleri açısından ele alınması ve bu işletmelere özgü yönlerinin açığa çıkartılarak “*aile işletmelerinde süreklilik yönetimi*”nin kavramsallaştırılması literatürdeki bu önemli eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır. Firma performansı açısından önem taşıyan süreklilik yönetimi aile işletmelerinin performansı söz konusu olduğunda kritik bir etkiye sahip

olmaktadır. Bunun nedeni, aile işletmelerinin ayırt edici niteliklerinden dolayı, bu işletmelerde hem subjektif hem de objektif performans amaçlarının etkileşimli bir biçimde var olmalarıdır (Stafford ve ark., 1999; Sharma ve ark., 2003). Performansa etki eden faktörler çok sayıda ve oldukça karmaşıktır. Bu faktörlerin önemli bir kısmını barındıran süreklilik yönetiminin anlaşılması aile işletmelerinin performansına etki eden faktörlerin de daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde performansın tek boyutlu olarak ele alınması yanıltıcı sonuçlara yol açabilecektir. Bu işletmelerde performansın göstergesi olabilecek seçenekler oldukça fazladır. İşletme sürekliliğini sağlamak ve aile etkisini sürdürmekle ilgili amaçlar çoğu zaman karlılık ve pazar liderliği gibi daha geleneksel amaçların önüne geçmektedir (Harris ve ark., 1994). Aile amaçlarına ilişkin ölçütler ve sosyal ölçütler finansal ölçütler kadar önem kazanabilmektedir. Bu ekonomik olmayan amaçlar, paradoksal olarak, ekonomik performansını da artırabilmektedirler (Chrisman ve ark., 2003:468). Ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar, aile amaçları ve klasik işletme amaçları gibi ilk bakışta zıtlıklar içerdikleri düşünülen amaçlar bir arada sinerjik etkileşimler oluşturarak örgütsel verimliliği artırmaktadırlar (Chrisman ve ark., 2003:468). Dolayısıyla aile işletmelerinde firma performansının, sosyal, finansal ve aile amaçları kıstaslarını göz önünde bulunduran bir bütünlük içinde ele alınması daha gerçekçi ve ilerletici olacaktır (Athanassiou ve ark., 2002).

### Aile İşletmesinin Performansı



Şekil 2 aile işletmelerindeki süreklilik yönetimi olgusunun temsili bir gösterimini ifade etmektedir. Aile özellikleri bilgisinin edinimi rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisinin transfer edilmesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu iki transfer sürecinin ve görev bilgisinin transferinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de aile işletmelerindeki bilgi sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin sağlanmasında olumlu rol oynamaktadır. İşletme sürekliliğinin sağlanması ise aile işletmesinin sosyal performansını, finansal performansını ve aile amaçları performansını güçlendirici bir etkiye sahiptir.

### 3. Tartışma

Gerek literatürde işletme sürekliliği adı altında ifade edilen kavram, gerekse de bu çalışmada süreklilik yönetimi başlığı altında öne sürülen kavramlar örgütsel ve yönetsel sürekliliği ele almakta ve bu sürekliliğin temel yapı taşı olarak da bilgi sürekliliğini kabul etmektedirler. Bilgi sürekliliğinin merkezi bir konumda bulunması, yönetim literatürünün son yıllardaki gelişim seyriyle de uyumludur. Literatürde bilgi, örgütsel kaynak olarak merkezi bir önem kazanmış, firmanın bilgi temelli değerlendirilmesi yaygınlaşmış ve örgütsel bilgi yönetimi stratejik bir önem kazanmıştır (Grant, 1997, Mohrman ve ark., 2002). Bilgi transferi çalışmaları, sağlıklı bir transfer sürecinin bilgi yönetimi sürecinin bütünü açısından büyük önem arz ettiğini ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Garavelli ve ark., 2002; Goh, 2002). Bu çalışma kapsamında yer alan bilgi sürekliliği konusu ise, bilgi transferinin spesifik bir boyutunu ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği çalışmaları henüz başlangıç aşamasında ve kavramsal düzeydedir. Beazley ve arkadaşlarının (2002) çalışması esas kaynak olma özelliğini büyük ölçüde korumaktadır. Bilgi sürekliliğinin daha iyi anlaşılması bilgi transferinin ve bilgi yönetimi sürecinin daha iyi kavranması sağlayacaktır. Bunun için, kavramsal çalışma ve araştırmaların geliştirilmesi gerekir. Dolayısıyla, bilgi sürekliliği çalışmaları sürdürülmeli, alt başlıklara doğru yönelerek derinleştirilmelidir. Bu çalışmada önerilen bilgi sürekliliği yönetimi modeli ilerideki çalışmalar için yol gösterici olabilir. Görev, rol ve örgütsel norm bilgilerinin transferine ilişkin spesifik özellikler ve bu alt süreçleri etkileyen faktörler üzerinde duran çalışmalar bilgi sürekliliğinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bilgi sürekliliğini sağlama çabalarını etkileyen çeşitli iç ve dış çevre faktörlerinin anlaşılmasında ve bu çabaların bilgi transferi ve bilgi yönetimi süreci ile olan bağlantılarına ilişkin konuların incelenmesinde derinleşen çalışmalar da ilerletici olacaktır.

Diğer yandan, bilgi sürekliliğinin dışında, işletme sürekliliğini etkileyen başka faktörlerin bulunduğu da süreklilik yönetimi çalışmalarında göz önünde bulundurulmalıdır. Çevresel faktörler ve işletmenin çevreye uyum sağlamasına yarayan yetenekler diğer faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle aile işletmelerinin çevreye uyum sağlama süreçleri daha karmaşıktır. Aile ilişkilerinden ve aile özelliklerinden, kurucunun hususiyetlerinden kaynaklanan özgün şartlar işletmenin dış çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır. Bunlar süreklilik yönetimini de etkilemektedir. Son yıllarda literatürde *adaptasyon yeteneği* ve *-örgütün adaptasyon yeteneği* ile birlikte enformasyon işleme kapasitesini ve kolektif duygusal zekâsını da kapsayan-*örgütsel zekâ* kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır (Glynn, 1996; Staber ve Sydow, 2002; Kalkan ve Keskin, 2004; Dayan, 2004; Yolles, 2005). Aile işletmelerinin adaptasyon yeteneklerine ve aile işletmelerindeki örgütsel zekâyâ yönelik çalışmalar, bu işletmelerdeki süreklilik yönetimi süreçlerinin özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Zira bu kavramlar bilgi edinimi ve transferini içeren her çaba için, dolayısıyla süreklilik yönetimi için de gerekli olacak yeterlilikleri ifade etmektedirler. İleri araştırmalarda üzerinde durulması gereken diğer bir konu da süreklilik yönetiminin aile işletmelerindeki performansını her bir boyutuyla olan ilişkisidir. Rol ve örgütsel norm bilgilerinin transferini etkileyen aile özellikleri bilgisinin edinilme sürecine ve bu süreci

etkileyen faktörlere ilişkin kavrayış da geliştirilmelidir. Bu konularda geliştirilen ve geliştirilecek önermelerin deneysel olarak test edilmeleri de süreklilik yönetimi çalışmalarının gelecekte yoğunlaşacağı önemli bir alanı oluşturmaktadır.

Süreklilik yönetimi konusu araştırmacılar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önem taşımaktadır. Akademik ilgi alanına giren konuların belirli bir süre için akademiyle sınırlı çerçevede bir görünüm sergilemeleri ve organizasyonlar dünyasından ileri düzeyde bir ilgi görmemeleri normaldir. Bununla birlikte, zaman ve çalışmalar ilerledikçe, yeni kavramlar iş dünyasında da belirli bir ilgi uyandırmaktadır. Örgütsel öğrenme çalışmalarının tarihsel seyri bu durumun tipik bir örneğidir (Fiol ve Lyles, 1985; Huber, 1991; Chonko ve ark., 2003). Yöneticilerin akademik çalışmaların ortaya koydukları bulgulara karşı duyarlı olmaları kendilerinin öngörü kapasitelerini ve ufuk zenginliklerini artıracak gibi, örgütleri için de yenilik fırsatı ve rekabet avantajı sağlayacaktır. Belirtilmesi gereken bir diğer husus da, bu çalışmanın konusunu oluşturan süreklilik yönetiminin, özellikle de bilgi sürekliliği yönetiminin uygulamaya dönük bir yapıya sahip olmasıdır. Bilgi sürekliliği yönetimi geleneksel bilgi transferi sürecine göre daha yönetilebilir, kontrol edilebilir bir süreçtir; çünkü alanı daha sınırlı ve tanımlıdır. Bilgi transferi bilginin örgüt içindeki genel dolaşımını ele almaktadır. Bilgi sürekliliği yönetiminde ise bilginin örgüt içindeki dolaşımını değil; aynı işi yapan ve halef-selef konumunda olan iki çalışan arasındaki bilgi transferi söz konusudur. Yapılan işin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kritik işlemsel bilginin eski çalışandan yeni çalışana transfer edilmesi konu edilmektedir. Bilgi sürekliliği yönetimi çerçevesinde ele alınan diğer bütün faaliyetler bu ana eksenli güçlendirici bir rol sergilemek üzere tasarlanmaktadır. Süreklilik yönetimi çalışmaları organizasyonlardaki uygulamalar için yararlı olacaktır. Aynı şekilde, organizasyonlardaki süreklilik yönetimi uygulamaları da araştırmalar için yön belirleyici ve geliştirici bir rol oynayacaktır.

### Sonuç

Bu çalışmada işletmelerdeki sürekli yönetimi süreci ele alınmış ve süreklilik yönetiminin aile işletmeleri açısından ifade ettiği anlam aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bilgi sürekliliği yönetimi işletme sürekliliğinin temelini oluşturmaktadır. Belirli bir işin yapılması için gereken kritik işlemsel bilginin eski çalışandan yeni çalışana transfer edilmesini ifade etmektedir. Bilgi sürekliliğinin sağlanabilmesi için; kritik işlemsel bilginin bileşenleri olan görev bilgisi, rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisinin eski çalışanlardan yeni çalışanlara etkin bir şekilde transfer edilmesi gerekir. Aile işletmelerinde rol bilgisi ve örgütsel norm bilgisinin transfer edilebilmesi için, çoğunlukla örtülü nitelik taşıyan bir bilgi kümesi olan aile özellikleri bilgisinin de yeni çalışanlar tarafından edinilmesi gerekmektedir. Görev, rol ve örgütsel norm bilgilerinin etkin transferi bilgi sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bilgi sürekliliği işletme sürekliliğinin temelini oluşturmaktadır. İşletme sürekliliği ise -sosyal, finansal ve aile amaçları kısıtlarını göz önünde bulunduran bir bütünlük içinde ele alınması gereken- firma performansını güçlendirici bir faktör olarak işlev görmektedir.

Bu çalışma süreklilik yönetimi ve aile işletmelerinde süreklilik yönetimi konularını ele almış, literatür değerlendirmesi yoluyla konuyu açıklama çabasına

girişmiş ve bulgularını geliştirdiği modellerle ifade etmiştir. Ancak, açıktır ki, modeller sınırlı bir açıklayıcılığa sahiptir. Gerçek hayat her zaman daha karmaşık olduğundan, modeller hayat karşısında basit kalmaktadırlar. Bilgi sürekliliğini, işletme sürekliliğini ve firma performansını etkileyen pek çok başka -bu çalışmada ele alınmayan- faktör söz konusudur. İlerleyen çalışma ve araştırmalarda aile işletmelerindeki süreklilik yönetiminin farklı yönlerinin derinlikli bir biçimde tartışılması konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

#### Kaynakça

- AGRAWAL, Anand M. (2004), "Knowledge Management Application in Higher Technical Institutions in India", **International Association for Management of Technology (IAMOT) 13<sup>th</sup> International Conference Proceedings**, Washington, USA, April 3-7 2004. Online [12.03.2005]:<http://arago.cprost.sfu.ca/~smith/conference/viewpaper.php?id=1180&cf=4>
- ALAVI, Maryam and Dorothy E. Leidner. (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **MIS Quarterly**, Vol. 25, No. 1, p. 107-136.
- ARGOTE, Linda and Paul Ingram. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 82, No. 1, p. 150-169.
- ATHANASSIOU, Nicholas, William. F. Crittenden, Louise. M. Kelly, and Pedro Marquez. (2002), "Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance", **Journal of World Business**, Vol. 37, No. 2, p. 139-150.
- BEAZLEY, Hamilton. (2003), "Knowledge Continuity: The New Competitive Advantage", **Executive Update Online**, April 2003. Online [07.03.2005]:<http://www.gwsae.org/executiveupdate/2003/April/knowledge.htm>
- BEAZLEY, Hamilton, Jeremiah Boenisch, and David Harden. (2002), **Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave**, New York: John Wiley & Sons.
- BEAZLEY, Hamilton, Jeremiah Boenisch, and David Harden. (2003), "Knowledge Continuity: The New Management Function", **Journal of Organizational Excellence**, Vol. 22, No. 3, Summer, p. 65-81.
- BEIJERSE, Roelef. P. uit. (2000), "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 2, p. 162-179.
- BENDER, Silke and Alan Fish. (2000), "The Transfer of Knowledge and the Retention of Expertise: The Continuing Need for Global Assignments", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 2, p. 125-137.
- BJUGGREN, Per-Olof and Lars-Goran Sund. (2001), "Strategic Decision Making in Intergenerational Succession of Small and Medium Size

- Family-Owned Businesses”, **Family Business Review**, Vol. 14, No. 1, p. 11-23.
- CABRERA-SUAREZ, Katuska, Petra De Saa-Perez, and Desiderio Garcia-Almeida. (2001), “The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm”, **Family Business Review**, Vol. 14, No. 1, p. 37-47.
- CADBURY, Adrian. (2000), **Family Firms And Their Governance: Creating Tomorrow’s Company from Today’s**, Great Britain: Egon Zehnder International.
- Online [08.01.2004]: [http://rru.worldbank.org/documents/family\\_firms.pdf](http://rru.worldbank.org/documents/family_firms.pdf)
- CHONKO, Lawrence B., Alan J. Dubinsky, Eli Jones, and James A. Roberts. (2003), “Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research”, **Journal of Business Research**, Vol. 56, No. 12, p. 935-946.
- CHRISMAN, James. J., Jess. H. Chua, and Reginald Litz. (2003), “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 18, No. 4, p. 467-472.
- DAYAN, Mumin. (2004), “Cross Cultural Differences on Organizational Intelligence”, **Proceedings of the 2004 International Research Conference on Innovations in Information Technology**, Taipei, Taiwan, 25-28 October 2004. Online [15.03.2005]: [http://faculty.uaeu.ac.ae/~atif/tmp/ITT/articles/mumin\\_dayan.pdf](http://faculty.uaeu.ac.ae/~atif/tmp/ITT/articles/mumin_dayan.pdf)
- DEGADT, Jan. (2002), “Family and Business: Complementary and Conflicting Values”.Online [08.01.2004]:[http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/f\\_03\\_degadt.pdf](http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/f_03_degadt.pdf)
- DELANY, Assunta and David O’Donnell. (2005), “Perceptions of Continuity Management in an Irish Semistate Organisation”, **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 2, No. 2, p. 1-10. Online [08.04.2005]:<http://www.ejkm.com/volume-2/v2i2/v2-i2-art1-delaney.pdf>
- DESOUZA, Kevin C., Ayan Chattaraj, George Kraft. (2003), “Supply Chain Perspectives to Knowledge Management: Research Propositions”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No. 3, p. 129-138.
- FIOL, C. Marlene and Marjorie A. Lyles. (1985), “Organizational Learning”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 4, p. 803-813.
- GARAVELLI, A. Claudio, Michele Gorgoglione, Barbara Scozzi. (2002), “Managing Knowledge Transfer by Knowledge Technologies”, **Technovation**, Vol. 22, No. 5, p. 269-279.
- GENÇ, Nurullah ve Fatih Karcıoğlu. (2003), “Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi: Etso’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Derbent/Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003, s. 475-486.

- GLYNN, Mary Ann. (1996), "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 4, p. 1081-1111.
- GOH, Swee C. (2002), "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 1, p. 23-30.
- GRANT, Robert. M. (1996), "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Winter Special Issue, p. 109-122.
- GRANT, Robert. M. (1997), "The Knowledge-Based View Of The Firm: Implications For Management Practice", **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 3, p. 450-454.
- GÜNVER, Bahar Akingüç. (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", iç. **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, (editor: Tamer Koçel), İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 169-177.
- HABBERSHON, Timothy G. and Mary L. Williams. (1999), "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", **Family Business Review**, Vol. 12, No. 1, p. 1-22.
- HABBERSHON, Timothy G., Mary L. Williams, and Ian C. MacMillan. (2003), "Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", **Journal of Business Venturing**, Vol. 18, No. 4, p. 451-465.
- HARRIS, Dawn, Jon I. Martinez, and John L. Ward. (1994), "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?", **Family Business Review**, Vol. 7, No. 2, p. 159-174.
- HERBANE, Brahim, Dominic Elliott, and Ethne Swartz. (1997), "Contingency and Continua: Achieving Excellence through Business Continuity Planning", **Business Horizons**, Vol. 40, No. 6, November-December, p. 19-25.
- HOWORTH, Carole, Paul Westhead, and Mike Wright. (2004), "Buyouts, Information Asymmetry and the Family Management Dyad", **Journal of Business Venturing**, Vol. 19, No. 4, p. 509-534.
- HUBER, George P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, February, p. 88-115.
- JAUCH, Lawrence R. and William F. Glueck. (1988), **Business Policy and Strategic Management**, 5<sup>th</sup> Edition, Singapore: Mc Graw-Hill.
- KALKAN, Veli Denizhan and Halit Keskin. (2004), "Organizational Intelligence: Antecedents and Consequences", in **Navigating Crisis and Opportunities in Global Markets: Leadership, Strategy and Governance, Global Business and Technology Association International Conference Readings Book**, (editors: Nejdet Delener and Chiang-nan Chao), Cape Town, South Africa, 8-12 June 2004, p. 930-937.
- KARPUZOĞLU, Ebru. (2002), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları.

- KESKİN, Halit. and Veli Denizhan Kalkan. (2002), “A New Theoretical Quest for Public Administration and a Preliminary Research: Conceptualising Knowledge Management as an Organisational Process for Public Institutions, A Comparison of Turkish Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management”, **Proceedings of the IASIA 2002 Annual Conference**, Istanbul, 17-20 June 2002.
- LAHTI, Ryan K., Eric D. Darr, and Valdis. E. Krebs. (2002), “Developing the Productivity of a Dynamic Workforce: The Impact of Informal Knowledge Transfer”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol. 21, No. 2, Spring, p. 13-21.
- LEENDERS, Mark and Eric Waarts. (2003), “Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation”, **European Management Journal**, Vol. 21, No. 6, p. 686-697.
- MARKUS, M. Lynne. (2001), “Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, No. 1, p. 57-93.
- MCDERMOTT, Richard and Carla O’Dell. (2001), “Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, p. 76-85.
- MOHRMAN, Susan. A., David Finegold, and Jan A. Klein. (2002), “Designing the Knowledge Enterprise: Beyond Programs and Tools”, **Organizational Dynamics**, Vol. 31, No. 2, p. 134-150.
- MORGAN, Lori J., Michael E. Doyle, and James A. Albers. (2005), “Knowledge Continuity Management in Healthcare”, **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 6. Online [02.04.2005]: <http://www.tlainc.com/articl84.htm>
- MORRIS, Michael H., Roy W. Williams, and Deon Nel. (1996), “Factors Influencing Family Business Succession”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol. 2, No. 3, p. 68-81.
- NARRACOTT, Michele. (2003), “Managing Risk: Business Continuity Planning”. Online [08.01.2004]: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/BCM%2004.08%20US%281%29.pdf>
- NONAKA, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. (1995), **The Knowledge-Creating Company**, New York: Oxford University Press.
- RICHARDS, Debbie. (2000), “The Reuse of Knowledge: A User-Centred Approach”, **International Journal of Human-Computer Studies**, Vol. 52, No. 3, p. 553-579.
- SHARMA, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua. (1997), “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Family Challenges”, **Family Business Review**, Vol. 10, No. 1, p. 1-34.
- SHARMA, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua. (2003), “Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 18, No. 5, p. 667-687.



- SOYUER, Haluk. (2004), "Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması", iç. **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, (editor: Tamer Koçel), İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 108-119.
- STABER, Udo and Jörg Sydow. (2002), "Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective", **Journal of Management Inquiry**, Vol. 11, No. 4, p. 408-424.
- STAFFORD, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon Dane, and Mary Winter (1999), "A Research Model of Sustainable Family Businesses", **Family Business Review**, Vol. 12, No. 3, p. 197-208.
- THELLEFSEN, Torkild. (2004), "Knowledge Profiling: The Basis for Knowledge Organization", **Library Trends**, Vol. 52, No. 3, p. 507-514.
- UPTON, Nancy, Elisabeth J. Teal, and Joe T. Felan. (2001), "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", **Journal of Small Business Management**, Vol. 39, No. 1, p. 60-72.
- US, Ahmet Talat. (2003), "Aile Şirketleri ve Yönetim".Online [08.01.2004]: <http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=377&keyword=ahmet%20talat%20us&CatID=-1&ContentID=749>
- VARAMAKI, Elina, Timo Pihkala, and Vesa Routamaa. (2003), "The Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions".Online [12.02.2004]:<http://www.iem.lut.fi/lahti/Julkaisut/Julkaisut2003/fulltext7.pdf>
- YOLLES, Maurice. (2005), "Organisational Intelligence", **The Journal of Workplace Learning**, Vol. 17, No. 1-2, p. 99-114.