

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM VE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**FUNDA DÖKÜMBİLEK**

**İSTANBUL, 2010**

**T.C**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM VE BİR  
UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**FUNDA DÖKÜMBİLEK**

**Tez Danışmanı: DOÇ. DR. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL, 2010**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama  
Öğrencinin Adı Soyadı: Funda Dökümbilek  
Tez Savunma Tarihi: 14.06.2010

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime SEZGİN  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yard. Doç Dr. Tunç BOZBURA  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Doç. Dr. Yonca GÜROL

.....

Yard. Doç Dr. Tunç BOZBURA

.....

Prof Dr. Canan ÇETİN

.....

Prof Dr. Esin Can MUTLU

.....

Yard. Doç. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

.....

# ÖZET

## AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM VE BİR UYGULAMA

Dökümbilek, Funda

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç Dr. Yonca Gürol

Haziran 2010, 95 Sayfa

Ülkemizde ve Dünyada işletmelerin pek çoğu Aile İşletmelerinden oluşmaktadır. Ülkemizde sanayinin temelini şüphesiz ki Aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin Türkiye ve Dünya ekonomisindeki payı büyüktür. Bu nedenle Aile işletmeleri ve sürekliliği önemli çalışma konusu olmuş, bu konuda yapılan çalışmalar ile Aile şirketlerinin geleceğine ışık tutulmuştur. Aile işletmelerinin, diğer işletmelerden farklı bir takım sorunları da bulunmaktadır. Özellikle kurumsallaşamama, yönetim kurulunun belirlenmesindeki zorluklar, aile ilişkilerinin yürütülmesinde yaşanan problemler, aile ve işletmenin iç içe girmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin olmaması, işletme sahibinin aynı zamanda her şeyden sorumlu tek kişi olması, aileden kişilerin istihdamı, üzerinde en çok durulması gereken sorunlar arasında yer almaktadır. Nepotizm ( akraba ve yakın çevre kayırmacılığı) aile işletmelerinde kontrol edilemediği sürece yok edici bir unsur olmaya devam edecektir.

Bu çalışmada temel amacımız, Türk aile işletmelerinde nepotizm eğiliminin ne ölçüde var olduğunu incelemektir. Araştırmada temel varsayımımız, aile bağlarının çok önemli olduğu Türk toplumunda nepotizm eğiliminin var olduğu yönündedir. Bu doğrultudaki incelememizde, varsayımımızın işletmelerde uygulama gösterip göstermediğinin kısa bir analizi yapılacaktır. Bu çalışma da nepotizmin var olmasını normal bir durum olarak kabul ederek, bu koşullar altında nepotizmin sakıncaları ve nepotizme karşı alınabilecek önlemler incelenecektir. Bu araştırma ile Türk aile şirketlerinin devamlılığı, kurumsallığı, nepotizmin uygulanma derecesi, evrensel kuralların ne derecede geçerli olduğu ortaya çıkacak ve aslında insanın ve hayatın doğasında olan nepotizmin olumlu yönlerinden yararlanıp olumsuz yönlerini engellemenin yani doğal olan nepotizmi kurumsal sürece ve evrensel kurallara entegre etmenin yolları aranacaktır. Çalışmanın Türk aile şirketlerinin sürekliliğine katkı sağlaması düşünülmektedir. Bu çalışmanın temelde Türk aile işletmelerinde nepotizm konusundaki bakış açısının ve uygulamalarının akademik açıdan güncelliği hakkında fikir sağlaması bakımından da yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırılan işletmelerde nepotizmin varlık gösterip göstermediğine ilişkin bilgi edinilmesi ve mevcut uygulamalara akademik bir yorum getirilmesi de mümkün olabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Nepotizm, Sosyal Sermaye

## ABSTRACT

### NEPOTISM AT FAMILY BUSINESS AND A PRACTICE

Dökümbilek Funda

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Yonca Gürol

June,2010 95 Pages

In our country and in the world, lots of the companies are the family companies. In our country, The Family Companies comprises basement of the industry with no doubt. The ratio of the family companies in Turkey and the world economy is very big. For this reason, family companies and their continuity became important research issue and with the studies made in this subject, for the future of the family companies light has been set. The family companies have lots of problems different from other companies have. Especially, not being institutional company, difficulties in determining persons in board of directors, the problems in family relationships, mixing of family and industry actions and natures, imbalance of power and responsibility, that the industry owner is the only person responsible for everything at the same time and employment of individuals from family are the very important problems that must be investigated. In family company, unless it is not controlled Nepotism (favoritism) will have been continued to be destroying issue.

Our primary purpose in this study is to investigate the degree of nepotism in the family companies. Our primary hypothesis in this study is that there is nepotism trend in Turkey where family relationships are very important. In that way, it will be investigated whether our hypothesis is valid or not. In this study, we admit that the availability of nepotism is normal and under this assumption disabilities of nepotism and precautions against nepotism will be analyzed. With this study, continuity of Turkish Family Companies, institutionalism, the degree of nepotism practice and the validity of universal rules in these companies will be clear. The ways of using the advantages of nepotism and blocking the disadvantages of nepotism will be searched. It is thought that this study will contribute the continuity of Turkish Family Companies. This study will be useful in a way that the viewpoint of Turkish Family Companies about nepotism and practices is up to date or not. Beyond this, in the investigated companies practices of nepotism will be clear and it will be able to be commented academically.

**Key Words:** Family business, Nepotism, social capital and institutionalisation.

# İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ .....	1
2. AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	2
2.1.AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI .....	2
2.1.1 Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	4
2.1.2 Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farklılıkları .....	7
2.1.3 Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimleri .....	8
2.1.3.1 Merkezi (Paternalistik) Yönetim.....	8
2.1.3.2 Katılımcı (Participate) Yönetim.....	10
2.1.3.3 Profesyonel (Aristokratik) Yönetim.....	10
2.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞAM DÖNGÜSÜ VE KURUMSALLAŞMA....	12
2.2.1 Aile Şirketi Olmanın Avantajları.....	16
2.2.2 Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları.....	18
2.2.3 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Sorunlar.....	19
2.2.3.1 Kuşak Çatışması.....	19
2.2.3.2 Nüfus Problemleri.....	22
2.2.3.3 Roller Çatışması.....	22
2.2.3.4 İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Sürdürülmesi...23	
2.2.3.5 Geleceğe Yönelik Planlama Eksikliği.....	23
2.2.3.6 Güç Kavgası.....	23

2.2.3.7 Dedikodular.....	24
2.2.3.8 Profesyonelleşememe ve Yüksek işgücü devir oranı.....	24
2.2.3.9 Kurumsallaşamama.....	25
2.2.2.10 Nepotizm.....	27
<b>2.3 AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI.....</b>	<b>28</b>
2.3.1. Aile Şirketlerinde Planlama Sorunları.....	29
2.3.2 Aile Şirketlerinde Örgütlenme Sorunları.....	29
2.3.3 Aile Şirketlerinde Yürütme Sorunları.....	31
2.3.4 Aile Şirketlerinde Koordinasyon Sorunları.....	33
2.3.5 Aile Şirketlerinde Kontrol Sorunları.....	34
<b>2.4. TÜRKİYEDE VE DÜNYADA AİLE ŞİRKETLERİ.....</b>	<b>34</b>
2.4.1 Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisine Katkıları.....	38
2.4.2 Aile İşletmelerinin Geleceği.....	41
<b>3. NEPOTİZM</b>	
<b>3.1.NEPOTİZM KAVRAMI, KÖKENLERİ VE TARİHİ .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 NEPOTİZM VE AİLE İŞLETMELERİ.....</b>	<b>45</b>
3.2.1 Nepotizmin Yönetim Sistemine Sakıncaları ve Örgütlerde Diğer Çalışanlara etkileri.....	46
3.2.2 Nepotizmin Sorununa Çözüm Yaklaşımları ve Nepotizm İçin Alınacak Önlemler.....	48
3.2.3 Aile İşletmelerinde Nepotluk.....	51
<b>3.3 DÜNYADA NEPOTİZM.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 NEPOTİZM NEDENLERİ VE UYGULAMA SEBEPLERİ.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 NEPOTİZMİN ÇEŞİTLERİ.....</b>	<b>57</b>

<b>4. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE BİR ARAŞTIRMA</b>	
<b>4.1 AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 UYGULAMA.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 SINIRLILIKLAR.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4 VERİLER VE TOPLANMASI.....</b>	<b>60</b>
<b>4.5 VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>60</b>
<b>5. BULGULAR .....</b>	<b>61</b>
<b>6. TARTIŞMA .....</b>	<b>68</b>
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>73</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
<b>EK 1- Mülakat Soruları.....</b>	<b>81</b>



## TABLULAR

<b>Tablo 1.1 :Aile işletmelerinin Diğer İşletmelerden Farklılıkları.....</b>	<b>8</b>
<b>Tablo 1.2: Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimlerinin Örgütsel Sonuçları.....</b>	<b>11</b>
<b>Tablo 1.3: Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arasında Çatışma Yaşanmasına Sebep Olabilen kuşaklar Arası Görüş Farklılıkları.....</b>	<b>20</b>
<b>Tablo 2.1: Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı.....</b>	<b>35</b>
<b>Tablo 2.2: Aile Şirketlerinin Ekonomiye Olan Katkıları.....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 2.3: Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri.....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 3.1 : Mülakata Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 3.2 : Yönetim Kurulunun Temel Özellikleri.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 3.3: Araştırma Yapılan Şirketlerin Personel, Aile Üye ve Çalışan Aile Bireylerinin Sayısı,Kaçıncı Nesil Tarafından Yönetildiği ve Yönetim Kurulu Sayıları.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 3.4: Araştırma Yapılan şirketlerin Yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu Yönetim Kurulunda ki Aile Bireyi Sayısı, Şirketin Personel ihtiyacının Nasıl Temin Edildiği, İş Başvuruları Değerlendirilirken Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınması.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 3.5: Personel ihtiyacında Aile Üyelerinin Başvurularının Değerlendirilmesi, Performans Değerlemesi Sonucunda Başarısız Bulunan Çalışanlar ve Aile Üyeleri için Uygulanan Politikalar, Şirket de Çalışan Personeller Ve Aile Üyelerinin Ücretlendirme Politikaları.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 3.6:Araştırma Yapılan Şirketlerin Ücretlendirme Düzenleri.....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 3.7: Araştırma Yapılan Şirketlerde Çalışan Aile Üyeleri ile Diğer Çalışanlar Arasında Farklılıklar.....</b>	<b>66</b>

## ŞEKİLLER

- Şekil 1.1: Aile İşletmelerinde İşletme Sahipliği, İşletme Yönetimi Ve Aile Boyutları ve Aralarında ki ilişki .....4**
- Şekil 1.2: Kurumsal Yönetim İlkeleri.....13**

## KISALTMALAR

Amerika Birleşik Devletleri	:A.B.D
Anonim Şirket	:A.Ş
Küçük ve Orta Boy İşletmeler	:KOBİ
Küçük ve Orta Ölçek Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	: KOSGEB
	:TESEV

## 1.GİRİŞ

Aile şirketleri genellikle ailenin servetini korumak, büyütmek, aile üyelerine iş imkânı sağlamak, ailenin ününü kökleştirmek amaçlarıyla kurulur. Aile geleneksel bağlarla oluşan bir kurumdur. Aile şirketinde de bu bağlar devam eder ve ailenin öncelikleri işletmenin önceliklerinin önüne geçebilir. Nepotizm (kayırmacılık) aile şirketlerinde var olan ve olmaya devam edecek bir kavramdır.

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. Latince' de yeğen demek olan 'nepos' sözcüğünden türeyen ve İtalyanca' da 'nepotismo' diye anılan bu kavram, tarihte ailelerine çıkar sağlayan bazı 'papa'ları tanımlamak için ortaya atılmıştır.

Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşmasında negatif etki yaratan nepotizm kavramı ve nepotluk süreci ele alınacaktır ve yapılan uygulama ile aile şirketlerinde nepotluk eğilimi belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın Türk aile şirketlerinin sürekliliğine katkı sağlaması düşünülmektedir.

Bu bağlamda birinci bölümde aile şirketleri kavramı, özellikleri, temel sorunları, ikinci bölümde nepotizm kavramı, uygulama nedenleri, çeşitleri ve nepotizm sorununa çözüm yaklaşımları hakkında açıklama yapılmıştır. Üçüncü bölümde Aile işletmelerinde nepotizm sorununun betimlenmesine çalışıldığı bu araştırmada; niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

## 2. AİLE ŞİRKETLERİ VE ÖZELLİKLERİ

### 2.1 AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile şirketi için yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir. Tanımların her birinin konuyu başka bir yönden ya da çekim merkezi açısından ele aldığını görüyoruz. Örneğin bazı tanımlar da aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemslenmektedir. Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım gurubunda ise işin yönetimi öncelik almaktadır. Bizim için önemli olan bu yaklaşımların ortak noktalarıdır. Diğer bir ifade ile aile şirketlerine yönelik tanımlarda ortak olarak dile getirilen noktalar bizim için önemlidir (Fındıkçı 2005, s.17). Literatürde ise aile işletmesi kavramı birçok farklı ölçütler kullanılarak tanımlanma yoluna gidilmiştir. Çünkü “bir aile şirketi nedir?” konusunda oy birliği söz konusu değildir (Craig 2002,s.418).

Bununla birlikte aile işletmesi, “bir işletme de sahipliğin, temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde söz konusu olan yönetim biçimi” (Akdoğan 2000, s.32); “aynı ailenin üyeleri tarafından kararlaştırılan amaçlarla yönetilen ve ailenin gelecek nesillerine aktarılan bir şirket” (Craig 2002, s.418); “prensip itibarıyla soyadları beraber olan veya aile içi bağları olan kişilerin kurduğu işletmeler” (Erdoğan 2002,s.14) olarak tanımlanabilmektedir.

Bütün tanımların ortak noktası olarak ise bu işletmelerde yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması görülebilir. Bu etkinin derecesi aile işletmesi türlerine ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aileler bazen hem işletmenin sahibi hem de yöneticileri olabilirken, bazı örneklerde ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler (Erdemir ve Torlak 2004 içinde Erdoğan, 2004). Aile işletmeleri; sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları ve ekonomik etkinlikte temel rolü

üstlenmeleri nedeniyle, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla çeşitli açılardan incelenmeyi hak etmektedir (Erdemir ve Torlak 2004 içinde Alayoğlu, 2003).

Donnelley, aile işletmesini tanımlarken işletmenin mevcut ilişki ve süreçlerini ele almıştır. Donnelley, aile işletmesini ‘en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansdığı işletmeler’ olarak tanımlar (Donnelley 1996, ss.4- 5).

Bir başka tanım ise Barry tarafından yapılmıştır. Barry ‘aile işletmesi tek bir ailenin üyeleri tarafında kontrol edilir, bu da kar dağılımının aile kontrolünde yapıldığı işletmedir’ tanımı ile farklı bir bakış açısı getirmiştir ( Barry 1975, s.42 ).

Aile şirketi, tanımı konusunda üzerinde görüş birliği sağlanmış tek bir tanımdan söz edilemese de, genel ve kuşatıcı bir şekilde; sadece bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen şirket olarak tanımlanabilir (Getz ve Nelson 2004, s.18).

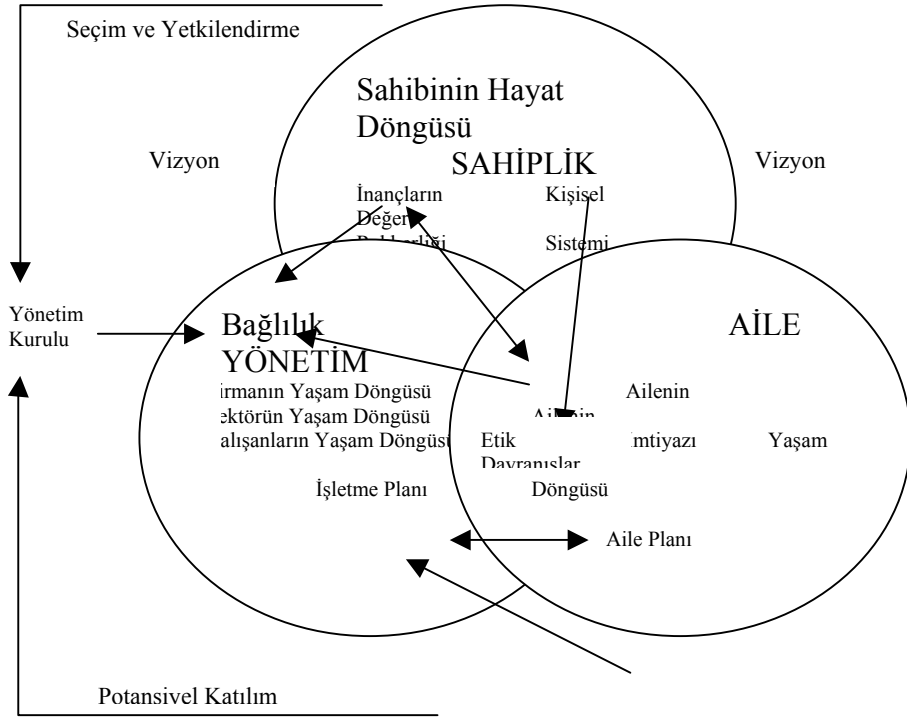
Aile şirketleri toplumdaki genel düşüncenin aksine küçük şirket anlamında olmayıp, büyüklüğüyle ölçülmeyerek sadece ailenin kontrolünde olan şirketler olarak düşünülmektedir. Aile şirketleri genellikle, faaliyet gösterdikleri endüstri alanları, sektörleri ve yapıları ile birbirlerinden ayırt edilmektedir. Ancak global ekonomilerin temelini oluşturan aile şirketleri bütün endüstrileri, sektörleri içinde kapsayan bir segmente sahip ve bu ekonomiler için gereklidirler (Craig ve Moores 2006, s.2).

Bütün bu tanımlar sonucunda, çalışmada kullanılacak olan aile şirketleri tanımı “sahipliğinin veya yönetim kademesinin önemli bir bölümünün aile bireyleri ya da diğer yollarla aileye katılmış kişilerce yürütüldüğü ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurularak aileyle iç içe geçmiş şirket” olarak yapılabilir (Sorgun 2007, s.6).

### 2.1.1 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile şirketlerini daha yakından tanımak için temel karakteristiklerinin bilinmesinde yarar var. Çünkü bu konudaki kavram kargaşası, her geçen gün daha yoğun yaşanmaktadır. Başta aile şirketleri olmak üzere konuyla ilgilenenlerin, aile şirketlerinin kendilerine has özelliklerini bilmeleri, aile şirketleri için yapacakları çalışmalara katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte unutulmaması gereken önemli bir nokta aile şirketlerinin belirli bir standarda ya da kurallara sığdırılmayacak kadar değişken yapıda olmalarıdır. Dolayısıyla aslında ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı ve çeşitli modelden söz etmek de mümkündür.(Fındıkçı 2005, s.29)

Aile işletmelerinde dikkati çeken iki boyut sahiplik ve yönetimdir. Bu iki boyut; kuşaklar arası yedekleme, işletmenin büyümesi ve gelişmesi yanında, değişen yönetim önceliklerini anlamakta da oldukça önemlidir. Daha sonra da aile boyutunun eklenmesiyle de bu model üç boyutlu hale getirilmiştir. Aile, İşletme ve sahiplik. Aile işletmelerinde birbiriyle etkileşim halinde olan işletme sahipliği, işletme yönetimi ve aile boyutları ve aralarında ki ilişkisi şekil 1. 1 de görülmektedir.



**Şekil 1. 1: Aile İşletmelerinde İşletme Sahipliği, İşletme Yönetimi ve Aile Boyutları Ve Aralarındaki İlişki**

**Kaynak: (Erdoğan 2007 içinde, Frank Hoy & Trudy G. Verser, “Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm”, *Entrepreneurship Theory&Practise*, Fall, 1994, s. 16.)**

Aile işletmelerinin genel özellikleri aşağıda ki gibi özetlenebilir.

- Bu işletmeler genel olarak müteşebbisin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.



- d. Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- e. Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.
- f. Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.
- g. Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır ( Erdoğan 2007, ss.69 -71).

#### Bilgin'e göre Aile İşletmelerinin Özellikleri;

Her ne kadar bir ortaklık (şirket) türü olsa da Aile Şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve Aile Şirketlerini belirleyen bir takım özellikler olduğu söylenebilir. Bunlar şöyledir:

1. Genellikle aileden en az iki kuşak, işletme yönetimiyle ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran Aile Şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan Aile Şirketlerinde, kuşak farkı görülme de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için Aile Şirketi statüsünde ele alınırlar.
2. İşletme politikası, çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan Aile Şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
3. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındır.
4. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımlarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
5. Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile

bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

6. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanlar aile içinde de güçlü olabilirler.

7. Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

8. Ailenin mevcut normları Aile Şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılabilir. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

9. Aile Şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz edebilir. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul edebilirler, şirkete ilişkin bilgileri paylaşmak istemeyebilirler.

10. Aile Şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Dolayısıyla seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilir.

11. Aile Şirketlerinde genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için Genel Müdürün ya da Yönetim Kurulu Başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler. Yukarıda özelliklerin ortak noktası işletmenin yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bu durumun nedeni olarak sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulmuş olması gösterilebilir (Bilgin 2007, ss.7 -9).

### **2.1.2 Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farklılıkları**

Aile işletmeleri ve kapitalist işletmeler arasındaki farklılıkları tam ve gerçekçi bir şekilde genelleştirmek ve kategorize etmek mümkün olmamakla birlikte öncelikli ve

belirleyici bazı farklılıklar teorik düzeyde, aşağıda Tablo1.1’de özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1. 1: Aile İşletmeleri ve Kapitalist İşletmeler arasındaki Farklılıklar:**

	<b>AİLE İŞLETMELERİ</b>	<b>KAPİTALİST İŞLETMELER</b>
<b>Üretimin Amacı</b>	Ailenin yeniden üretimi (neslin Devamı), servet üretimi	Karı maksimize etmek, sermaye Birikimini (geri dönüşümünü) Artırmak, değer üretimi
<b>İş gücünün Kaynağı</b>	Temelde aile üyeleri ve zorunlu Görüldükçe ücretli iş görenler	Ücretli İşgücü
<b>İş Gücüne Duyulan Gereksinim</b>	Marjinal üretim Marjinal ücret Oranını dikkate almadan daha Fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı Sağlamak	Marjinal üretim Marjinal ücret Orantılı işgücü ihtiyacı
<b>Kararların Taşındığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör</b>	Ailenin devamı ve bütünlüğü Dikkate alınır (duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar Dikkate alınır (rasyonel)
<b>Kazanımlar</b>	Bölünebilirliği az (kollektif) aile geliri ve serveti, Aile refahı ve saygınlığı. (Kısmen parasal)	Kar, getirim ve ücret. (Genellikle Parasal)
<b>İnsan ve Otorite İlişkileri</b>	Birincil grup yapısı (kişisel), Geleneksel (geniş) otorite	İkincil grup yapısı (bürokratik), Yasal (rollere bağlı) otorite
<b>Yaşam Süresi</b>	Kişiyeye ve kişisel örgüt içi ve dışı ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazar/ürüne ve sektöre bağlı
<b>Artık Değerin Transferi (bölüşümü)</b>	Eşitlikçiliğe, sözleşmeciliğe ve Hakkaniyete aykırı	Eşitlikçi, sözleşmeci ve adil
<b>Mülkiyet ve Yönetim</b>	İç içe	İlişkili fakat sınırları belli

**Kaynak: Aile İşletmelerinde “Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma (Özler, Ergün Özler, Gümüştekin 2007, s.442 )**

### 2.1.3 Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimleri

Aile işletmelerinde genellikle, Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim, Katılımcı (Participate) ve Profesyonel (Aristokratik) Yönetim olmak üzere 3 tür yönetim tarzı olduğundan söz edilebilir.

### 2.1.3.1 Merkezi (Paternalistik) Yönetim

Monarşik yönetim olarak da adlandırılan merkeziyetçi yönetimde işletme politikaları şirketin tek sahibi ya da en büyük ortağı tarafından belirlenir. Hükmedici bir yönetim anlayışı vardır. İşletme sahibi, çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, ancak onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımamaktadır. Özgürlüğü sınırlı olan çalışanlar, yaratıcılıklarını kullanmaz, kendilerini şirketin bir parçası olarak görmez ve karar alma sorumluluğundan kaçınırlar. Yöneticinin kaybedilmesinden sonra şirkette karışıklık yaşanır. Profesyonel yönetici olmaması nedeniyle bilimsel işletmecilik ile yönetim ilke ve yaklaşımlarından yararlanılamaz (Bozkurt 2005, s.14).

Merkeziyetçi (merkezi) yönetim şeklinde, bütün kararlar, yetkisini sahiplik ve girişimcilikten alan üst yönetim tarafından alınmaktadır (Koçel 2003, s.214 içinde Tosun,1990:371).

Bu yönetim biçiminin, şirket için önemli atılımlar yapabilme şansı doğuran iç girişimciliği engellediği, çalışanların işleri üzerinde değişiklik yapabilmelerini imkânsızlaştırdığı söylenebilir. Merkeziyetçi yönetimde, aile, işi çok yakından kontrol etmektedir ve şirketteki ilişkiler hiyerarşıktır (Ateş 2005, s.70).

Paternalist yönetim biçiminde yöneticinin ilgi ve sevgisini belirli çalışanlar üzerinde diğerlerine oranla daha fazla yoğunlaştırmasından kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilir. Bu olgu da nepotizm ve ayrımcılık tartışmalarını gündeme getirmiştir. Kurumsallaşma şirket yönetiminin bütünüyle aile dışından profesyonellere bırakılması anlamına gelmemektedir. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının önündeki engellerden biri yönetim ve denetim kademelerinde aile üyelerinin bulunmasından ötürü şirket içi başarısızlıkların ve sorunların gündeme getirilmesinden kaçınılması yer almaktadır (Uras 2004, s.10).

Merkeziyetçi yönetim, özellikle büyüyen aile şirketlerinde profesyonel yöneticileri yönetsel açıdan sorunlarla beraber çalışmaya zorlamaktadır (Çakır 2002, s.95).

### **2.1.3.2 Katılımcı (Participate) Yönetim**

Oligarşik yönetim biçimi olarak da adlandırılır. Hisselerin çoğu aile bireylerindedir, ancak yönetimde teknik uzmanlığı olan profesyonellere de yer verilir. Ortak sayısı fazlaysa, profesyonellerin ve aile üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmelidir. Aile üyelerinin yetersiz kaldıkları alanlarda, profesyonellerin istihdam edilmesi, şirketin daha iyi ve verimli yönetilmesine katkı sağlar. Katılımcı yönetim tarzında iş değerleri de en az aile değerleri kadar önem taşır ve işe uygun profesyonellerin görevlendirilmesine özen gösterilir.(Bozkurt 2005, s.14) Dolayısıyla bu yönetim tarzında nepotizm gibi uygulamalar yoktur veya yok denecek kadar azdır. (Alayoğlu 2003, s.44 içinde Ateş,2005: 71) Diğer yandan bu yönetim biçimi, haleflerin deneyim kazanması için fırsat sağlayabilmektedir (Dunemann ve Barrett 2004, s.28). Aileden olanlar ve olmayanlar ayrımı yapılmasına kati suretle izin verilmemeli, karşılıklı işbirliğinin artırılmasına önem verilmelidir (Bozkurt 2005, s.14).

Katılımcı yönetim biçiminin benimsendiği aile şirketlerinde, kurucu ailenin işbirlikçi aile kültürünü benimsediği söylenebilir.

### **2.1.3.3 Profesyonel (Aristokratik) Yönetim**

Aristokratik yönetim olarak da adlandırılan profesyonel yönetim tarzında, işletme sahipleri ve aile üyeleri fiilen işletmedeki faaliyetlerin icrasında görev almaz. Şirketin hem geleceği, hem de bugünü için uygun politikalar belirlenir ve uygulanır. Aile üyeleri planlama yapar, yatırım kararları alır, rakiplerin durumunu izler, uluslar arası düzeyde işlerin gidişini yakından inceler. Profesyonel yöneticiler şirketi yönetir. Diğer bir ifadeyle, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile üyeleri, operasyonel kararlar ve işlerin yürütülmesinden profesyonel yöneticiler sorumludurlar (Alayoğlu 2003, s.45). Tekfen Holding'de kurucuların çocukları ve eşleri sadece yönetim kurulunda görev almaktadır. Ülker 22 şirkette 5 genel müdürlüğü profesyonellere devretmiş, 17'sinin de yönetiminden ayrılmıştır. Sabancı Holding yönetim kurulu üye sayısı 12'den 9'a indirilmiş, dört aile üyesinin yerine yönetim kurullarına 34 profesyonel alınmıştır (Bozkurt 2005, s.14).

Kısaca Profesyonel Yönetim biçiminde aile serveti, Profesyoneller ise şirketi yönetmektedir denilebilir (Müftüoğlu ve Durukan 2004, s.125).

Profesyonel yönetim biçimini benimseyen aile şirketlerinde, ailenin çatışmacı aile kültürünü benimsediği ileri sürülebilir.

Miller ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada aile işletmelerinde yönetim biçimini üç ayrı grupta tutucu, kararsız ve yenilikçi olarak ele alarak her birinin strateji, örgüt ve kültür, yürütme ve performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Üç yönetim biçiminin örgütsel sonuçları tablo 1. 2 de özetlenmiştir.

**Tablo:1. 2 Yönetim Biçimlerinin Organizasyonel Etkileri**

<b>Organizasyonel Unsurlar</b>	<b>TUTUCU</b>	<b>KARARSIZ</b>	<b>YENİLİKÇİ</b>
<b>STRATEJİ</b>	Durgunluk, riskten kaçma	Kararsız ve tutarsız	Devrimsel Yenilik
<b>ÖRGÜT VE KÜLTÜR</b>	Gelenekçi Bürokratik, Merkeziyetçi	Karışık, kültür, çatışma	Yeni birimler, yeni Değerler, kaotik örgüt
<b>YÜRÜTME</b>	Eski yapı hala güçlü	Eski ve Yeni yöneticilerin karışımı	Büyük ölçüde yenilenme, yeni yönetici
<b>PERFORMANS</b>	Pazar payı kaybı	Başarısız projeler, azalan marjlar	Maliyetler ve Harcamaların sürmesi
<b>KUŞAKLARARASI AİLE DİNAMİKLERİ</b>	İdeali arama, beklentilere Cevap	Çatışma, Çözumsuzlük	Reddetme, Bağımsızlık

**Kaynak: (Anahtar Gazetesi 2005 içinde, Miller, v.d., 2003, s.517.)**

Başarılı bir yönetici planlaması için kuşaklar arası yönetici değişimlerinde geçmiş ile gelecek arasındaki köprü ve ilişkiler iyi kurulmalıdır. Geçmişe fazla bağlı kalan gelenekçi yapı, geçmiş ile bugün arasında bocalayan kararsız yapı ve geçmişi tamamen reddeden yenilikçi yapının, içinde bulunulan şartlar da dikkate alınarak olumsuz etkileri giderilmelidir.

## **2.2 AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞAM DÖNGÜSÜ VE KURUMSALLAŞMA**

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması demektir. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Kiracı ve Alkara 2009, s.174 içinde Fındıkçı, 2005,s.82).

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve birikimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ama küreselleşme ve onun getirdiği yoğun rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim aile işletmelerini mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini (bazen de aile birliğini) yok edebilmektedir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir (Kiracı ve Alkara 2009, s.174 içinde Pazarcık 2004,s.36).

Aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta birçok aile işletmesi son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. İyi bir kurumsallaşma için ise başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim gereklidir. Bu konudaki en etkin sivil toplum kuruluşlarından biri olan Kurumsal Yönetim Derneği'ne göre, kurumsal yönetimin

evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri; adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Şekil 1. 2 dede görüldüğü gibi adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur (Kiracı ve Alkara 2009, s.174).

**Şekil.1. 2.( OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri).**



**Kaynak:([www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) 20.08.2007 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri).**

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin iş görenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan 2005, s.31).

Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.499 içinde Levinthal & Myatt 1994: 45- 62). Söz konusu uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.499 içinde Bilgin 2007, s. 28).



İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.499 içinde Karpuzoğlu, 2004, s. 45).

Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için çok daha önemlidir. İşletmelerde kurumsallaşmanın işareti, özel örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.499 içinde Melin & Nordqvist, 2007, s. 321).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının birinci adımı ailenin ve şirketin anayasasının hazırlanmasıdır. Aile şirketinin anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.499 içinde Özkaya ve Şengül, 2006, ss. 111- 112).

Kurumsallaşma da; kişiler yerine tüzel kişilik ön plana çıkartılarak, bireylerden bağımsız, modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem kurularak, bu sistemin organizasyon yapısına, işletme politikalarına, kültürüne; yönetim, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve araştırma geliştirme gibi işletme fonksiyonlarına hâkim kılınmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.499 içinde Taş ve Akdemir, 2005, s.1).

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığe ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu ve Koç 2009 s.500 içinde Yazıcıoğlu, 2008, s. 43).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir ifade ile bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar (Yazıcıoğlu ve Koç 2009, s.500 içinde Kahveci,2007, s.43).

Bayer'e göre ise Kurumsallaşma, işletmelerin çevrelerinde ki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamaları şeklinde tanımlanabilir.

Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığını sürekli kılabilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi anlayışından vazgeçilememesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılamaması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorunsal olmaktadır.

Girişimci işletmesinin geleceğini düşünmekte, kendi geleceğini düşünmekte, aynı zamanda aile bireylerini düşünmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorunsal hale getirebilmektedir.

Vizyon-misyon amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi, kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi, merkezi bir yönetim anlayışının olması ve yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli, aile şirketi anlayışının güçlü olması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yokluğu işletmelerin kurumsallaşamama nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayer 2005, s.127).

### **2.2.1 Aile Şirketi Olmanın Avantajları**

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar, finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta ele alınabilir:

#### **a. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar:**

Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Böyle bir ortam içerisinde aile şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden mevcut fonların kullanımında ise, kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar. Öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca, şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan çok daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilirler.

#### **b. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Taşıdığı Avantajlar:**

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının daha iyi öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler.

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinin den maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeyen icra ederler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da şirketin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir.

Öte yandan, tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket, aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmalarını yerine aile şirketine çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan çok ailenin sahip olduğu firmada çalışırlarsa yüksek bir performans sergileme olasılıkları artar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla, işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle iş ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

### **c.Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar:**

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır.

<http://www.tumtrade.com/enterpriser.aspx?tip=BM&cat=4&acat=75&kid=256>  
[20.02.2010])

### **2.2.2 Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları**

Aile şirketi olmanın dezavantajları şu şekilde sıralanabilir:

Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmasına sıcak bakılmaması durumunda şirketin büyüme hızı büyük olasılıkla yavaşlayabilir. Bu şirketler kredi kullanmaya genelde sıcak bakmazlar ve öz kaynakları ile çalışmayı tercih ederler. Ayrıca aileden olmayan yüksek kapasiteli ve yetenekli profesyonellerin, aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünüp sorumluluk almak istememeleri ve başka şirketlere geçmek için fırsat kollamaları aile şirketleri olmanın yönetsel dezavantajları olarak belirtilebilir. Aile fertleri yetenek ve bilgi birikimlerinden çok aile ferdi oldukları için yönetici olarak birimlerin başına getirilir. Böylece aile şirketi hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalır, hem de aileden olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklülüğü yaşayabilirler. Bunun sonucunda maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesiyle karşılaşılabilir. Aile çıkarları ile şirket çıkarları uyuşmadığı zaman da şirket verimliliği azalır. Çatışmalar çoğalır, iş tatmini azalır ve motivasyonsuzluk artar.

Aile şirketi olmanın dezavantajlarından biri de yeterince kurumsallaşma olmadığından yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü ya da çalışamayacak durumda olması halinde diğer aile üyeleri arasında rekabet oluşur. Bu da oluşan belirsizlik nedeniyle işletmenin başarısını ve geleceğini tehlikeye sokar. Yeterince kurumsallaşmamış ve profesyonel çalışanların çok az olmadığı aile şirketlerinde yenilikleri benimsemek oldukça güçtür. Çalışanlar yeni yatırımlara ya da herhangi bir değişikliğe direnç gösterirler.

Bir diğer dezavantaj ise aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmiş durumda olmasıdır. Aralarında denge kurulmadığı sürece bu iki alana ait kararlar aile ve iş için tatmin edici bir verimliliğe ulaşılmasını engeller. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçtiği işletmelerde istatistikler ve raporlamalar yerine daha çok deneme-yanılma yöntemi kullanılır. Böylece objektif veri toplama ve değerlendirme sisteminin yokluğu,

güvenilir kişilerin fikirleri tarafından doldurulmaya çalışılır ki, bu da profesyonel bir davranış sayılmaz (Sağlam 2006 s.503).

### **2.2.3 Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar**

Ekonomik gelişme sürecinin ilk safhasında bulunan ve yeterli eğitilmiş işgücüne sahip olmayan toplumlarda, ekonomik açıdan güçlü ve eğitilmiş aile bireyleri tarafından kurulan ve özellikle küçük ve basit aile işletmelerinde ailesel yönetim düşük maliyetli ve etkili olmuştur. Elbette ki, aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, stratejik davranış davranmadıkları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve bir kültür oluşturulup oluşturulmadığı önemli sorunlar olarak belirirken, asıl sorunun işletmeyi yönetenlerin kişilik ve yaklaşımlarında ve benimsedikleri yönetim tarzlarında ortaya çıktığı bir gerçektir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.24 içinde Gareth Morgan; California, 1997, s.57).

Gerek ülkemizde gerekse dünyadaki aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı yüzde 15 -20 dolayında, ömürleri ise 25 -30 yıldır. Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama 1. sırada yer almaktadır. Görüldüğü gibi gerekli önemler alınmaz ise aile şirketlerinin ömürleri oldukça kısadır. (Fındıkçı 2005, s. 92)

Bazı aile işletmeleri varlıklarını kuşaklar boyu devam ettirebilirken, bazıları kısa sürede tarihe karışmaktadır. Varlığını sürdürebilenler, aile işletmesinin sahip olduğu özelliklerden dolayı maruz kaldığı güçlükleri yenip, bu özellikler nedeniyle sahip olduğu girişimcilik gibi avantajları kullanabilen işletmelerdir. Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı güçlükler bazı başlıklar altında toplanabilir:

#### **2.2.2.1. Kuşak Çatışması**

Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması,

ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak o işi sevmeyebilir.

Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmektedir. Bu itilaflar batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya çıkmışken Türkiye'de daha yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok fazla açık değildir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.24 içinde <http://arsiv.hurriyetim.com.tr> 2000).

Aile şirketlerinde, sıklıkla babalar ve oğullar arasında yaşanan kuşak çatışmaları, şirketin uzun ömürlü olmasına olumsuz etki yaptığı gibi başarısızlığına sebep olmaktadır (Uluyol 2005, s.78 içinde Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s. 191).

Aile şirketlerinde kuşaklar arasında çatışma yaşanmasına sebep olabilen kuşaklar arası görüş farklılıkları Tablo -1. 3' de yer almaktadır (Uluyol 2005, ss.77-78).

**Tablo 1. 3: Aile şirketlerinde kuşaklar arasında çatışma yaşanmasına sebep olabilen kuşaklar arası görüş farklılıklar**

Önceki Kuşağın Görüşleri	Sonraki Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışan alma ve onlardan performans bekleme olarak algılamaktadırlar.
Sorun çözenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler.	Sorun çözenin bireysel sorumluluk olduğunu düşünmektedirler.
Çalışanları kontrol etmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler.	İşi en iyi biçimde yapmanın çalışanların görevi olduğunu düşünmektedirler.
Kişilerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanmaktadırlar.	Kişilerin kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar.
İşlerin kesin sınırlarla birbirinden ayıramayacağını düşünerek her şeye karışırlar.	Patronların kendi işleri ile uğraşmaları gerektiğine, çalışanların ise kendi işlerini serbestçe yapmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının işten önemli olduğuna inanırlar.
Yöneticilerin, çalışanların problemlerinin çözümünde yardımcı olmaları gerektiğine inanırlar.	Yöneticilerin hedefler koyması gerektiğine ve bu hedeflere ulaşması gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların uyguladıkları yönetim metodlarının karmaşıklığından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın modası geçmiş usullerle işleri yaptığına inanırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşinde olmasından şikâyetçilerdir.	Eski kuşağın değişime direncinden ve statik olmasından şikâyetçidirler.
Yeni kuşağın tecrübesizliği noktasında kaygılıdır.	Eski kuşağın gücü elinde tutmak istemesinden ve kendilerine yetki vermemelerinden şikâyetçilerdir.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern şirket imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletme etiğın önemini vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemini vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulamada güçlüklerle karşılaşacağını düşünürler.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden şikâyetçidirler.
Kişisel yeteneklerin sınırlı olduğuna ve bunlarla yetinmek gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için pek çok fırsat olduğuna inanırlar.

**Kaynak: (Uluyol 2004, ss.77- 78)**



### 2.2.2.2. Nüfus Problemleri

İşletmeler başarıyla varlıklarını sürdürebilmişlerse, birkaç nesilden sonra bu kez de 'nüfus' problemleri yaşanmaktadır. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilmektedir. Aile ağacı gittikçe parçalanmakta, bu nedenle de iletişim sorunu doğmaktadır (Genç ve Karcıoğlu 2004 s.24 içinde <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>). Hissedarların sayısı artmakta, ailenin bir kısmı işletmeyi aktif olarak yönetirken, geri kalan teyzeler, amcalar, kuzenler, yeğenler sabırsızlıkla kendi paylarına düşeni beklemektedir. Bu tarz ayrımlar da işletme başarısına gölge düşürebilmektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.24 içinde [http://www.yenibir.com/articledisplay\\_ikgazetesi/0,,lmt~0@lc~1@viewid~340751,00.asp](http://www.yenibir.com/articledisplay_ikgazetesi/0,,lmt~0@lc~1@viewid~340751,00.asp)).

### 2.2.2.3. Roller Çatışması

Hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması problem yaratmaktadır. Ailesel yönetimde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmaktadır. Ekonomik gelişme ve yönetimin bir meslek haline gelmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp bulan, bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten, işletmeyle ilgili tüm kararları alan ve işletmeyi başarılı kılmaya çalışan kişidir. İşletme sahipliğiyle yöneticilik birbirinden ayrılınca, özellikle aile işletmelerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır. Patronluk işletmenin yönetiminden çok 'aile servetinin' yönetimiyle ilgilidir.( Genç ve Karcıoğlu 2004, s.24 içinde Koçel Tamer 2003 s.22) Bu iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebilmektedir. Sermaye sahibinin aynı zamanda yönetici olması sistemin denetlenmesi noktasında zayıflık doğurmaktadır. İşletme hiçbir zaman saltanat zihniyetiyle yönetilmemelidir Saltanat rejimlerinin yıkılması gibi işletmenin de yok olmasını önlemek için işletme iç yönetim rekabetine açılmalıdır (Genç ve Karcıoğlu 2004, ss.24-25 içinde <http://www.koniks.com/topic.asp?TOPICID=659>,<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>).

#### **2.2.2.4. İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı**

Aile işletmelerinde firma kültürü aile bireylerinin duygu, düşünce ve kültürlerinin etkisi altında oluşur ve büyük ölçüde bu unsurların bir yansımasıdır. Genel olarak işletmenin vizyon ve misyonu iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kalmaktadır. (Genç ve Karcıoğlu 2004 s.25 içinde [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=659](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659).) Bu nedenle aile işletmelerini yöneten aile bireyleri, profesyonel yönetim anlayışına ters eski alışkanlıklarını sürdürme eğilimindedirler (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.25).

#### **2.2.2.5. Geleceğe Yönelik Planlama Eksikliği (Benden Sonra Ne olacak ?)**

Çok başarılı işletmeler kurucular ölünce parçalanıp ortadan kalkabilmektedir. Tipik olarak kurucu/yönetici kuşak işletmelerinin gelecek kuşaklardaki yönetim ihtiyaçlarını tespit edip önlem almakta yetersiz kalmaktadır. Gelecek kuşağa geçiş ile ilgili planlama çerçevesinde, aile-isletme liderlerinin hazırlanması, seçimi, otorite ve gücün (zamanında hisselerin) devir teslimi ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaz. Aile ile işletme ilişkilerini düzenleyecek aile anayasası, aile meclisi, aile-iş konseyi, bağımsız yönetim kurulu gibi unsurlardan oluşan altyapının düzenlenip işlemesine gereken önem verilmez. (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.25 içinde <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>.) Planlamada yapılan hata geleceğin yönetimini çok olumsuz etkiler (Genç ve Karcıoğlu 2004 s.25).

#### **2.2.2.6. Güç Kavgası**

Özellikle büyük işletmelerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi geçimsizlikler işe yansıtıldığında bu durum daha sıkça gözlenir. Bu çıkar çevreleri patron adaylarına yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. İşletme içindeki profesyonel yöneticiler de gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür güç kavgalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.25 içinde [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=659](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659).) Bazen de aile işletmeleri

sahip ve yönetici bireylerinin eş ve çocuklarının da güç elde etme uğruna kavga zemini oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir (Genç ve Karcioğlu 2004 s.25).

Şirket yönetiminde görev alan aile fertleri arasında, iş haricinde ortaya çıkabilecek bu anlaşmazlıkların işe yansması halinde bu durum şirketi olumsuz etkileyecektir (Demirbaş 1999, s.49).

#### **2.2.2.7. Dedikodular**

Dünyanın 400 büyük aile işletmesine danışmanlık yapan David E.Bork, Türk aile işletmelerinin ‘çok dedikoducu’ olduklarını ve bu durumun aile işletmelerinde pek çok probleme neden olduğunu belirtmiştir. Bunu önlemek için ise aile ile işletme arasında net bir sınır çizilmesi gerektiğini söylemiştir. Diğer çalışanlara nasıl muamele yapılıyorsa aile üyelerine de aynı şekilde davranılması gerektiğinden söz etmiştir (Genç ve Karcioğlu 2004, s.25).

#### **2.2.2.8. Profesyonelleşememe ve Yüksek İşgücü Devir Oranı**

Aile işletmelerinde genellikle insana yatırım yapılmamaktadır ve işgücü devri yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı vardır. Çalışanlarla iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi dururlar ve bu durum onların davranışlarına da yansımaktadır. Bir takım çalışması yerine çalışanın kendisini patronun emirlerini yerine getiren kişi olarak hissetmesi çalışanın fırsat bulduğunda işletmeden ayrılmasına sebep olur. Kurum sahipleri genel olarak kendilerini diğer yöneticilerden daha deneyimli, bilgili ve zeki bulduklarından, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar (Genç ve Karcioğlu 2004, s.25 içinde <http://www.koniks.com>, <http://web.inonu.edu.tr> 2000 ).

### 2.2.2.9. Kurumsallaş(a)mama

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ilerde oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.26 içinde [http://www.arge.com/tr/basin\\_/ailesirketi.html](http://www.arge.com.tr/basin_/ailesirketi.html)). Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır. Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmıştır. Thames J. Peters ve Robert H. Waterman Jr.'a göre kurumsallaşma “Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır”. Ulaş Bıçakçı' ya göre kurumsallaşma “Kamuya mal olmaktır. Kurumsallaşan yapıların kendine has bir kurum kültürü oluşur. Kurum çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir yapıya sahiptir. Kurum yasalara, iş ahlak ve normlarına saygılıdır”. Vehbi Koç ise kurumsallaşmayı “İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalabilmesi” olarak ifade etmiştir. Firma kültürü, yönetim kalitesi (lider yöneticilerin varlığı), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı gibi faktörler kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.26 içinde <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>). Kurumsal yönetimin amacı kurumun uzun vadede karlı ve başarılı bir şekilde büyümesi için adil ve sorumlu davranmasını ve kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini sağlamaktır.

Bugün ülkemiz borsasında yer alan işletmelerin hisselerinin yalnızca yüzde 15-20'si halka açıktır ve asıl sermayedarlar hala aile üyeleridir. Kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşmayan aile işletmelerinin, büyüme potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve kurumsallaşma sürecinde geri kaldıkları gözlenmektedir. İşletmeler kurumsallaşma esaslarını tam olarak benimseyip uyguladıkları zaman başarılı olmaktadır. Türkiye'de bu bakımdan başarılı pek çok aile işletmesi bulunmaktadır. Bununla beraber, kurumsallaşma yönünden geri kalmış olan aile işletmelerinde ise, işletme çıkarları ve aile bakış açılarının çakıştığı noktalarda, yönetimin etkinliği düşmektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.26 içinde <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>).

Bir aile işletmesinin en zayıf noktası, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletme de elemanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağıının ön plana çıkması, aile bireylerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının işletmede istihdam edilmesi, onların hızla yükseltilmesi, performans değerlendirilmeden onlara ömür boyu iş olanağı verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü konumlar yaratılması gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığını göstermektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.26 içinde [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=659](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659)). Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir ‘çatışma yönetimi’ sistematiği oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve Hissedarlar Sözleşmesi hazırlamayı gerektirir (Genç ve Karcıoğlu 2004 s.26 içinde Harry Levinson 1971 ss.90- 98).

Kurumsallaşamama genel olarak yapılan işi, işin verimini, kalitesini ve karlılığını etkilerken patron ve yönetici arasında farklı sorunlara da yol açmaktadır (Genç ve Karcıoğlu 2004 içinde Aslıhan Tan 2003). Patron ve yöneticinin yakın çalışmasının sonucunda aralarında zamanla bir çeşit kişisel bir yakınlaşma gerçekleşmekte ve bu yakınlaşma da duygusallığı beraberinde getirmektedir. İşletmede sistemin ve işin yapılış biçiminin belli standartlarının olmaması ve uygulamaların daha çok kişilere bağlı olarak yürütülmesi nedeniyle sağlıklı kararlar alınmamaktadır. Aile işletmelerinde en sık rastlanan olgular patron ve yönetici arasındaki açık sözlülük ve iletişim eksikliği ile yöneticiye sorumluluk verilip yetki verilmemesidir.

Aile işletmesinde patronun “tek adam” rolü yerine “orkestra şefi” rolünü benimsemesi gerekmektedir (Genç ve Karlıoğlu 2004, s.27 içinde [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=659](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659)). Hızla değişen çevre koşulları, müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artan rekabet nedeniyle aile işletmelerinin, yaşanan değişime tepki verebilen, geleceği öngörebilen ve buna yönelik stratejilerini geliştirip uygulayabilen bir yapıya sahip olması gerekir. Bütün bunları gerçekleştirmek için de patronun tek adam rolünde değişikliğe gidilmesi gerekmektedir. Türk aile

işletmelerinin yukarıda belirtilenlere ilaveten karşılaştıkları bazı özel sorunlar da mevcuttur. Ülkemizde kontrol altındaki ekonomiden serbest rekabete geçilse ekonomik düzende köklü bir değişim yaşanmıştır. Daha önce aile işletmeleri genellikle devlet bürokrasisi ile iyi ilişkiler sayesinde işlerini geliştirirken bu durumun bu değişimle ortadan kalkması, işletmelerin küreselleşmenin getirdiği kıran kırana rekabete maruz kalmaları ve çevresel çalkantı nedeniyle aile işletmeleri pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Ayrıca Türk aile işletmelerinde yeni kuşaklar geleneksel ataerkil aile düzeni yerine demokratik-bağımsız aile düzeni gibi isteklerde bulunmaktadır. Aile işletmeleri de bunun için değişime yönelmek zorundadır.

Kuramsal çerçeveye bir sonuç olarak: Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar çalışmada belirtildiği üzere; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaş(a)mama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaş(a)mamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir psiko sosyal iklimin oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.27).

#### **2.2.2.10 Nepotizm**

Aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan biri nepotizmdir. Özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb.'ne yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vs.), başka bir göreve tayin ettirmesi 'nepotizm' olarak adlandırılır. Nepotizm, halk dilinde yaygın olarak "torpil" ya da "kayırmacılık" şeklinde

ifade edilmektedir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır ([www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasalhastaliklar/nepotizm.htm](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasalhastaliklar/nepotizm.htm)).

Günümüzde nepotizm, aile işletmeleri açısından önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. İş dünyasında verasetin yakın akrabaya devri olarak ifade edilebilen nepotizm özellikle iç müşteri üzerinde olumsuz etkileri olan bir kavramdır. (Kocabaş ve Baytekin 2004, s.424)

### **2.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI**

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesi ile ve işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütür. Yönetim sorunu işte bu noktada başlar. Özellikle aile şirketlerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütme çabası içine girer. İşletmeyi kendisi kurmuştur, işletme kendi çocuğu gibidir ve en iyi kendisi yönetir gibi bir düşünceye sahiptir. Oysaki bir insan otuzdan fazla kişiyi etkili olarak denetleyemez. Şirket büyüdükçe yetişemez ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirir. Genelde bu bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınanmaz. Aile ferdi olmaları yeterli görülür. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve yetenektir. Etkili olabilmek için bir yöneticinin bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bu beceriler kısaca teknik beceri, iletişim becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal (birleştirme- bütünleştirme) beceri olarak sıralanabilir (Tanta vd. 2004, s.548 içinde Dalay, 2001).

Özellikle aile şirketlerinde yönetim fonksiyonlarının işlerliğine ilişkin bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlara tek tek değinilmelidir. Aile şirketlerinde planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, koordinasyon sorunları ve kontrol sorunları şöyledir:

### **2.3.1 Aile Şirketlerinde Planlama Sorunları**

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli (gelecekle ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar (Tanta vd. 2004, s.549 içinde Karpuzoglu, 2001). Aile şirketlerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde zaman zaman aile fertlerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemesi de söz konusudur. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın ve baskı altında yönetimin işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir.

Aile şirketlerinde de yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir. Yönetim bir veya iki aile üyesinden değil bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile şirketlerinde çoğu kez stratejik kararlar gerekli analizler (iç ve dış çevre analizleri) yapılmadan, ya da eksik bilgilerle alınmaktadır (Tanta vd. 2004, s.549).

### **2.3.2. Aile Şirketlerinde Örgütlenme Sorunları**

“Yönetim” ve “Organizasyon” kavramları daima birlikte kullanılır. Bunun en önemli nedeni her yöneticinin belirli bir organizasyon yapısı içinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır. Organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte yandan yönetici, organizasyon yapısı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme



doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan (organizasyon) hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir. Kısaca etkin bir yönetim uygulaması uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlı kalacaktır (Tanta vd. 2004, s.549 içinde Koçel, 1995).

Aile şirketlerindeki sorun ise, nitelikli eleman eksikliğidir. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeni ile göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel personel sayısı olması gerekenden azdır. Organizasyona katılan üyelere kan bağına bakılır, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilir. Şirket sahibi, çocukların evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi, ya da aile içi kavga tartışma sebepleri ile bir kısım akrabanın işletmeden ayrılması mevcut yapıyı sarsar, var olan dengeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırları aile bağları belirler. Dolayısı ile formel bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur, sorumluluk beklenirken yetki verilmediği durumlar görülür sınırlar belirli değildir. Kimin hangi işlerden ne derece sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır.

Aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve kararlar şirket sahibi (patron) tarafından alınır. Şirket sahibi kendini “ genel müdür ” olarak tayin eder. Birbirinden tamamı ile farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip “patron” ve “genel müdürlük” pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsurunu oluşturur. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Dolayısıyla, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bütün iş bir kişinin üzerindedir ve şirket sahibi “ben olmazsam işler yürümez” düşüncesindedir.

Tüm kararları kendisi tek başına verir. Başkalarını dinlemediği için, tehditler büyür, fırsatlar kaçar. Hâlbuki işlerin çoğalması, işletmenin genişlemesi evrelerinde profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir. Çünkü şirket sahibi yönetici artan is hacmi karşısında yetersiz kalmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirlemiştir. Genel müdür, patrona hesap veren (vermesi gereken) ve emrinde çalışanlara hesap soran kişidir. işletme sahibinin bu evrede aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi, gözleyici pozisyona girmesi tavsiye edilir (Tanta vd. 2004, s.549 içinde Yılmaz, 1993).

Aile şirketlerindeki bir başka sorun ise, danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesidir. Çoğu iş sahibinin kullandığı danışmanlar kalifiye kişiler değildir. Hâlbuki danışmanlar şirketin birçok sorunlarında yardımcı olan çözüm getiren kişilerdir. Günümüzde kuvvet ve ihtişamlı ayakta duran şirketler bunu tecrübeli danışmanların sayesinde başarabilmişlerdir. Oysaki aile şirketlerinde danışmanla çalışma eğilimi olmadığı gibi, danışmanla çalışanlar da danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler (Tanta vd. 2004, s.550).

### **2.3.3 Aile Şirketlerinde Yürütme Sorunları**

Çoğunlukla aile şirketlerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Doğru her zaman ailenin doğrusudur. Bu tutum aile yakınlarından başlar ve bütün çalışanlara yansıtılır. Yönetici yoktur, aile büyüğü vardır. Aile büyüğünün, kararlar alınmasında ve uygulama yönetiminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin (çalışanların) kurucunun fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz. Bu nedenle aile şirketlerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi mevcuttur. Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır. Aile üyeleri ve hatta personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hâkimdir. İş bölümü tam yapılamadığı için de, her hangi bir sorun çıktığında, isin sorumlusu muhatabı bulunamaz. Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. İnsanlar gördükleri işten ve iş

çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek mümkün olabilir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek ayrıca da astlarının duygularını ve planlarını eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde liderlik etmek zorundadır (Tanta vd. 2004, s.550 içinde Can, 1999, s. 193).

Aile şirketlerinde ise, patronun yönetici olarak belirlediği kişi, liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Çünkü yönetici olabilmesi için bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülmüştür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki de veremez. Yetki ve sorumluluk verebilmek için personelin yeterince tanınması isı yapabilecek eleman olup olmadığı bilinmesi gerekir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilir ve büyüyerek yöneticiye ulaşır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır. Aile şirketlerinde, iş - ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Aile ilişkileri, düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, isten çıkarılması mümkün değildir. Aynı hatayı aile üyesi olmayan bir yönetici yapsa cezası isten çıkarılma olabilecekken aile üyesi çalışanlara karşı bir ceza veya ödüllendirme sistemi yoktur. Hiç kimse ailesinden olan bir ferdi azarlamak veya işten çıkarmak istemez. Normalin altındaki performansı, bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek çok daha kolay gelir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Ayrıca aile üyeleri genellikle, farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusundan da kaçınırlar. İşletme ortamında böyle bir eğilim, hedeflerle, stratejilerle ya da sadece işin yapılış biçimiyle ilgili tartışmanın azalmasına kolayca yol açabilir. Sonuç olarak sorunlara en iyi çözüm değil sadece uzlaşma aranır (Tanta vd. 2004, s.550 içinde Goffee, Jones, 1999).

### 2.3.4 Aile Şirketlerinde Koordinasyon Sorunları

Aile şirketlerinde aile fertleri iş sahibine yakınlık derecesine göre işletmenin çeşitli departmanların da görev almışlar ve ya sorumluluk üstlenmişlerdir. İş sahibine başarılı görünmek için yalnızca kendi bölümünün başarısını düşünmeleri koordinasyonda sorun oluşturur (Tanta vd. 2004, s.551 içinde Yılmaz, 1993).

Şirkette çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması, kayrılması (Nepotizm), aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olur. Aynı şekilde aile üyeleri arasındaki kavgalar, kıskançlıklar veya aile içi sorunların şirkete yansıtılması sonucu da koordinasyon sağlanamaz. Her çalışan kendi işi ile ilgilenir ve bütünü göremez. Bu durum sorunların büyümesine, zaman ve maddi açıdan kayıplar olmasına yol açar. Bir diğer sorun ise, iş gücü devrinin yüksek oluşudur, bu durum koordinasyonu engeller.

Aile üyeleri ile personel arasında “ biz ” ve “ onlar ” ayrımı oluşması, personelin ödüllendirilmemesi ve terfi olanaklarının kısıtlı oluşu, kilit birimlere genellikle aile üyelerinin getirilmesi iş gücü devir oranının yüksek olmasına yol açar. Şirkete yeni katılan personel ise uyum zorluğu çeker.

Aile şirketlerinde, yetersiz ve verimsiz haberleşme de söz konusudur. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. Oysaki bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabileceken, belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşur. Şirkette “ ben her işi yapıyorum” mantığı ne kadar çoksa “ bu benim görevim değil ” yaklaşımı da o kadar fazla olur. Personelin birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açar. Zaman kaybının olması kaçınılmazdır. Bunun nedeni aile şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardımı almamaktan kaynaklanır.(Tanta vd. 2004, s. 551)

### **2.3.5 Aile Şirketlerinde Kontrol Sorunları**

Özellikle aile şirketlerinde informal kontrol sistemi yaygındır. Kontrol fonksiyonun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistikî veriler, raporlar ve analizler yerine, güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür.

Değerleme ölçütleri yani standartlar noksandır ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilmemiştir. Akraba çalışanlara güvenden dolayı, takip alışkanlığı ve bilinci, gelişmemiştir. Çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergenin sıkı şekilde izlenmesine gereken önem verilmez.

Kontrol noktaları genellikle ön kontrol ya da süreç sırasında kontrol değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktada yapılır.

Denetim genellikle muhasebe denetimleri şeklinde olup, kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilasları önleme esasına dayanır. Ancak bu denetimler çoğu kez şirketin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirmez. Bu konudaki bilgiler şirket müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve birçok hallerde “iyileştirilmiş ” bilgilerden öteye gitmez (Tanta vd. 2004, s.552 içinde Garih, 2001:118). Personel denetimi kriteri, genellikle şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Denetim yapan kişiler daha ziyade firma sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkilileri, uzmanlar veya şirket dışı danışmanlara denetim görevi verilmez (Tanta vd. 2004, s.552).

## **2.4 TÜRKİYEDE VE DÜNYADA AİLE ŞİRKETLERİ**

Ülke ekonomilerinde aile işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalara göre ABD’deki bütün işletmelerin yüzde90’ı, küçük işletmelerin ise yüzde 60-70’i aile işletmesidir. Dünyadaki tüm işletmelerin yüzde70’inden fazlası aile işletmesidir (Erdil, Çiğirim ve Gök 2004 s.64 içinde Leenders, Waarts, 2003). Aile işletmeleri ABD’nin

milli gelirinin ve özel sektör istihdamının yaklaşık yarısını oluşturmaktadır (Erdil, Ciğerim ve Gök 2004, s.64 içinde Hodgetts Kuratko, 1998, s.54).

Türkiye’de de ekonominin çok önemli bir parçası olan aile işletmelerinin oranı yüzde 95’ler civarındadır. (Erdil, Ciğerim ve Gök 2004, s.64 içinde HR ipuçları, s. 37). Yeni yatırımların ve girişimlerin büyük bir kısmı aile katılımıyla gerçekleşmekte, ailenin finansal ve insan kaynaklarından yararlanılmaktadır. Yeni girişimlerin yüzde80’i aile işletmesi şeklinde kurulmaktadır. (Erdil, Ciğerim ve Gök 2004, s.64 içinde Chrisman vd.,2003). Tüm dünyada ve ülkemizde devasa büyüklükteki birçok işletmenin temeli aile işletmesine dayanmaktadır.

ABD’de 75 aile işletmesi sahibi ve eşleri ile yapılan anket sonuçlarına göre ailelerin işletme kurma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Genç ve Karcıoğlu 2004, içinde <http://www.iso.org.tr> ).

Yüzde 34 çocuklarına fırsat yaratmak için

Yüzde 21 aile mirasını ölümsüzleştirmek için

Yüzde 15 aileyi bir arada tutmak için

Yüzde 10 finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak için

Yüzde 8 kendi emeklilik ve kişisel planları için

Yüzde 6 liyakatli çalışanları korumak için

Yüzde 5 aileye finansal güvenlik sağlamak için

Yüzde 1 topluma yararlı olmak için

Söz konusu araştırmaya bakıldığında, aile işletmelerinin çok çeşitli nedenlerle kurulduğu ve kurucuların farklı ihtiyaçlarını karşıladığı görülmektedir. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri için de önemli bir payı vardır (Genç ve Karcıoğlu 2004 içinde <http://www.milliyet.com> 2001). Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık yüzde 95’i aile işletmesidir. Tablo. 2.1 de görüldüğü gibi; dünyanın değişik ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber, oldukça yüksektir. Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin yüzde 65- 90 arası aile

işletmesi olarak tanımlanmaktadır. ABD'deki en iyi işletmelerin sıralaması olan Fortune 500 araştırmasındaki işletmelerin yüzde 40'ının da aile işletmesi olduğu bilinmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı ABD'de yüzde 97,1, Almanya'da yüzde 99,8, Japonya'da yüzde 99,4 ve Türkiye'de yüzde 98,8'dir (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.22 içinde [http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc)).

Endüstriyel ekonomilerde işgücünün yüzde 50-60'ını aile işletmeleri çalıştırmaktadır. Gelişmekte olan Malezya, Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi pazar ekonomilerinde bu oran daha da yükselmektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004 içinde <http://www.iso.org.tr/html/Alacaklioglu.ppt>). uluslararasılaşma eğiliminin artması ve uluslar arası pek çok organizasyonun yeni form arayışları içerisinde olması ( Genç ve Karcıoğlu 2004 s.22 içinde David H. Holt;1998 s.18) aile işletmelerini olumsuz yönde etkilerken, onların güçlü yönlerinin birer avantaja dönüşmesine de olanak sağlamaktadır (Genç ve Karcıoğlu 2004, s.22).

**Tablo 2. 1: Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı**

ÜLKE	ORAN (%)
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
ABD	96
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

(Genç ve Karcıoğlu 2004, içinde <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>.)

Türkiye, gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için kıt olan kaynaklarını etkin kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan, kurulan her bir işletme, ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü tahsis anlamına gelmektedir. Kıt kaynakların etkin kullanılabilmesi için, işletmelerin devamlılıklarının sağlanması gerekir.

Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok şirketin hayatına son vermesine, yani birçok kaynağın boşa gitmesine neden olmuştur. Ancak, işletmelerin hayatlarına son veren sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortam değildir. En az bunlar kadar önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile işletmeleridir (Gümüştekin ve Adsan 2006, s.179 içinde Sarıer, 2004).

Aile işletmeleri, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, dünyanın hemen hemen bütün ekonomilerinin vazgeçilmez bir unsuru, parçası haline gelmiştir. Dünyadaki aile işletmelerinin sayısının dünyadaki tüm işletmelerin yüzde 80'i civarında olduğu sanılmaktadır.

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile şirkettir ya da aile şirketi olarak ticarî hayata atılmış işletmelerin devamıdır (Gümüştekin ve Adsan 2006, s.179 içinde Leeders vd., 2003, s. 687).

Amerika Birleşik Devletlerinde 18 milyondan fazla işletme hayatını sürdürmekte ve bunların yüzde 90'ından fazlası aile şirkettir. ABD'de en büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir. En büyük 100 şirketin; İtalya'da 43'ü, Fransa'da 26'sı, Almanya'da ise 17'si aile şirkettir. Tüm işletmeler içinde aile işletmelerinin oranına baktığımızda ise, İtalya'da tüm işletmelerin yüzde 99'u, ABD ve Türkiye'de işletmelerin yüzde 90'dan fazlası, yine Almanya ve Meksika'da yüzde 80'i, Avustralya ve Şili'de yüzde 75'i aile şirkettir (Gümüştekin ve Adsan 2006, s.179 içinde Sarıer, 2004; Human Resources, 2003).

Avrupa'da, Amerika'da yaşı 100 ila 200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı işletme bulunmaktadır. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü,



dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan işletmelere rastlanmaktadır. Türkiye'de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren işletme sayısı yok denecek kadar azdır. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek işletmelerin bile geçmişi ancak genelde 60 veya 70 yıl kadar geriye gidebilmektedir. (Gümüştekin ve Adsan2006, s.179 içinde Weigel vd., 1997:25)

#### **2.4.1.Aile Şirketlerinin Dünya Ekonomisine Katkıları**

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahip oldukları bilinmektedir (Çavuş 2005, s.154 içinde Aydemir vd. , 2004, s. 605). Çoğu ülkelerin ekonomilerinin görünümüne bakıldığında aile işletmelerinin yoğun bir şekilde yer aldığı görülmektedir. (Çavuş 2005, s.154 içinde Chrisman, vd., 2003, s.1). Bundan dolayı, aile işletmelerine yönelik çalışmaların önemi artmaktadır.

Aile işletmeleri ülke ekonomisinin büyümesine istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlar. Bir araştırmaya göre ABD' deki gayri safi milli hâsılâtın yüzde 50 ila yüzde 60 oranı aile işletmelerine aittir. Dyer, 1986 yılında yaptığı araştırmasında toplam işgücünün yüzde 50 sinin aile işletmelerine ait olduğunu belirtmiştir. Fodor, Lash ve Mazza'ya göre sadece ABD'deki aile işletmelerinin varlığı 2005 senesinde 8 trilyon dolar olacaktır (Günver 2002, s.7 içinde Fodor,Lash and Mazza 1995 ).

Batı Avrupa'da ise aile işletmelerinin ülke ekonomisine katkısı yüzde 75 ila yüzde 95 arasındadır (Günver 2002, s.7 içinde Lank A.G. 1995 p. 28). Stoy Hayvard ve London Business School'un yaptığı araştırmaya göre İngiltere'deki en iyi 8000 firmanın yüzde76 sı aile işletmesidir. Türkiye'de ise 1996 yılı itibariyle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüzde 94,1 i aile işletmesidir. (Günver 2002, s.7 içinde Aydemir 1996) işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerek ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir. DİE 1997 yılı verilerine göre KOBİ'ler 73,5 trilyonluk katma değer sağlamaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın &61,1' i KOBİ'lerde yer almaktadır. Ayrıca KOBİ'ler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin yüzde99,5'ini oluşturmaktadır. Yaratılan katma değerde ise KOBİ'lerin payı

yüzde27,5'dir. Türkiye'de KOBİ'lerin toplam üretimdeki payı ise yüzde37,7'dir (Günver 2002, s.7 içinde Aydemir 1996).

KOBİ'lerin büyük bir oranını kapsayan aile işletmeleri ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında çok önemli rol oynar. Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirmenin yanı sıra politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudurlar. Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı sağlayan bu işletmeler demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

Yapılan tüm araştırmalar, aile işletmelerinin ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde lokomotif görevini üstlendiğini ortaya çıkarır. İstihdam ve üretimin en önemli kaynağı olmasının yanı sıra aile işletmeleri sosyal ve davranışsal boyutu ile de önemlidir. Aile işletmelerini anlamak için önce aileyi ve aile ilişkilerini anlamak gerekir. (Günver 2002 s. 7 )

Günümüz Dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin ekonomiye katkıları Tablo 2. 2 de yer almaktadır.

**Tablo 2. 2 Aile Şirketlerinin Ekonomiye Katkıları**

Ülke	Mevcudiyet Oranı	Brüt BSMH Katkı	İstihdama Katkı	Faaliyet Süresi
Amerika	Tüm Şirketlerin yüzde 90 ı	% 30 - % 60		
Almanya	-----	% 66 s1	%75 i	
Avustralya	Tüm Şirketlerin yüzde 75 i		%50 i	
İspanya	Yıllık Satışları 2 Milyon \$ Üzerindeki Şirketlerin yüzde 71 i; En Büyük 100 Şirketin yüzde 17 si			
İngiltere	En Büyük 8000 Şirketin yüzde 76 s1			
İtalya	Tüm Şirketlerin yüzde 99 u			
Batı Avrupa		% 45- % 65	%45-% 65	
Meksika	Tüm Şirketlerin yüzde 80 i			En Az 100 Yıl
Şili	Orta ve Büyük İşletmelerin yüzde 65 ı Küçük İşletmelerin Neredeyse Tamamı			
Türkiye	Tüm Şirketlerin yüzde 90 ı; Kobiler in yüzde 94,1 i			

Kaynak: (Karpuzoğlu 2004 s.43 içinde Bellet ve diğerleri, 2003, ss.1-2; Tamer, 1997, s.13; Bilen, 1997, s.3 ve Karpuzoglu, 2000, 2.5.)

Rakamlar dikkate alındığında aile şirketlerinin Dünya ekonomisine ciddi oranda katkıda buldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu şirketlerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır. (Tamer 1998, s.6) Amerika'da üçüncü jenerasyona ulaşabilen aile şirketi oranınının 3,4; İngiltere'de yüzde 3,2 olduğu bilinmektedir. (Kırım 2001, s.158) Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma olmamakla birlikte üçüncü jenerasyona devreden aile şirketi

sayısının, mevcut şirketlerin ömürleri dikkate alındığında çok daha az olduğu tahmin edilmektedir. Bu noktada nesilden nesil e devreden aile şirketlerinin hangileri olduğu sorusu akla gelmektedir. Tablo 2. 3 de Türkiye'nin bilinen en eski aile şirketleri yer almaktadır.

**Tablo: 2. 3 Türkiye'nin en Eski Aile Şirketleri**

ŞİRKET	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL SAYISI
Hacı Bekir Lokum ve Akide şekerleri	Hacı Bekir	1777	
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1871	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Abdi İbrahim		1912	
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat		1923	
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A.Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yaman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2

Kaynak: (Karpuzoğlu 2004 s.44 Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma 1. Aile işletmeleri kongre kitabı )

#### 2.4.2 Aile İşletmelerinin Geleceği

Aile işletmelerinde birinci aşama yaratmadır. Bu aşama müşteri kazanmak, ürünleri dağıtmak ve hizmet sağlamak yani işe başından başlamaktır. İkinci aşama ise büyümedir, yani gelirler ve harcamalar üzerinde sıkı bir kontrol sağlamak, pozitif nakit akışı oluşturmak yani hayatta kalmaktır. Üçüncü aşama kurum sahibinin işletmenin

geleceği için düşünmeye başladığı aşamadır. Kurucular, geleceği düşünmeye başladıklarında, Lansberg (1986) altı tane seçenekleri olduğunu söylemektedir. (Günver 2004, s.174 içinde Lansberg, 1997)

- 1- Gelecek kuşağı belirlemek: Bu ailenin şirket üzerinde kontrolünü tutmasına izin verecektir.
- 2- Gelecek kuşağı belirlemek ve fon sağlayarak şirketin büyümesini desteklemek için şirketin bazı hisselerini satmak.
- 3- Nakit için şirketi satmak. Beklenmedik bir nakit para olduğu için şirket sahipleri bu fırsatı çekici bulurlar. Bu kararın sebepleri ailede muhtemel bir adayın bulunmaması, sağlık durumu veya mülkiyet planlaması olabilir.
- 4- Birleşilen şirkette pay sahibi olmak. Bu kurucuya, muhtemelen genel müdür olarak kalarak, firmanın yönetiminde pay sahibi olma fırsatı sağlar.
- 5- Şirketi tasfiye etmek. Bu çalışanların işlerini kaybetmesi, kurumun kapanması ve tasfiye olması anlamına gelir. Bu seçenek şirket zararda ise tavsiye edilir.
- 6- Karar vermeme ve hiç bir şey yapmamayı seçmek. Bu seçenek, şirketi büyük oranda kurucuya bağlı hale getirmesinin yanı sıra mülkiyetin geleceği açısından çok kötü ihtimallere sahiptir. Lansberg (1986), bu tercihin, altısı içinde en çok seçilen olduğuna inanmaktadır.

Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi ve var olması için aile-iş ilişkilerine önem vermesi ve aile ile işletme arasında denge kurulması gerekir. Aile işletmesinin yönetiminde bulunan kişinin aile-iş ilişkisini yönetmede payı büyüktür. Yönetici, işletmedeki ve ailedeki mevkiinden yetki alır. İşletmeden doğan yetki, kişinin yönetim hiyerarşisindeki mevkiine ve işletmedeki deneyimine bağlıdır. Aileden doğan yetki, genelde yaş büyüklüğü veya kişinin ailenin büyüklerini etkileme gücünden doğar.

Aile işletmelerinin geleceğini etkileyen üç boyut vardır: Aile, işletme, mülkiyet. Bu boyutlardaki hedefler ve bu hedeflere ulaşırken eşgüdümü sağlayacak yapı ve planlar başarılı bir gelecek için hazırlanmanın temelidir (Günver 2004 s.174).

Aile işletmelerinde kurucunun/kurucuların zihnini en çok meşgul eden konuların başında bin bir güçlkle kurduğu işletmenin geleceğinin nasıl olacağı konusu gelmektedir. Aile işletmesinin geleceğini etkileyecek bazı konular kurucu için adeta birer kâbus olmaktadır. Aile işletmeleri hakkında yapılan bir uluslararası araştırmada işletme sahiplerinin öncelikli kâbusları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Erdoğmuş 2007, s.113- 114 ).

- a. Tüm mal varlığımı işe yatırdım. Eğer işim sıkıntıya girerse ne olur?
- b. Eğer iş ortağım ve ben ciddi bir anlaşmazlığa düşersek ne olur?
- c. Eğer eşim ve ben ayrılırsam/boşanırsam ne olur?
- d. Eğer çocuğum işte iyi performans göstermezse ne yapabilirim?
- e. Dışarıdan hisse sahipleri iş yapış biçimimi değiştirecek mi?
- f. İş benim için daha iyisini yapabilir mi?
- g. Gerçekten işimi büyötmeye ihtiyacım var mı?
- h. Eğer işimi büyötürsem hayatım ne kadar değişir?
- i. Dışarıdaki hisse sahipleri açgözlü davranır mı?
- j. Büyümeyi kontrollü bir şekilde nasıl finanse ederim?
- k. İşte kilit noktalarda çalışanlara hisse vermeli miyim?
- l. İşletmemi satmalı mıyım?
- m. Aile üyelerini işe dâhil etmeli miyim?
- n. İşletmenin değeri ne kadardır?
- o. Eğer çocuğum işe girmek istemezse, onları ayrı ayrı nasıl iş imkânı sağlayabilirim?

İşletme sahibinin bu kâbuslardan kurtulabilmesi ancak profesyonel bir yaklaşıma bağlıdır. Profesyonel yaklaşım ancak kurumsallaşma ile sağlanabilir.

### 3- NEPOTİZM

Bu kısımda araştırmamızın amacını oluşturan nepotizm kavramı, nepotizm ve aile işletmeleri ve daha sonra nepotizmin yönetim sistemine olan sakıncaları, uygulama nedenleri ve alınacak önlemler konuları incelenecektir.

#### 3.1 NEPOTİZM KAVRAMI, KÖKENLERİ VE TARİHİ

##### **Nepotizmin Kavramı:**

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. “Kin selection” veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür.

Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlarda nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır. (Masters1983, s.161)

Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ölkelerde daha yaygın olarak görölmekle beraber gelişmiş ölkelerin aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur. (Özsemerci 2002, s.20)

Abdalla vd. (1998) Nepotizmin Latince Nepot (nephew) kelimesinden geldiğine değinmiştir. Günümüzde aynı organizasyonda akrabaların istihdamı olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında, Çağdaş İngilizce sözlükte güce sahip olan kişinin akrabalarına iyi işler vererek yardım etmesi olarak geçmektedir. Ayrıntılı olarak nepotizm bir çeşit çıkar çatışmasıdır. Nepotizmin yoğun olduğu organizasyonda, insan kaynakları yönetim uygulamaları bağımsız kalamaz. Bu sebeple, böyle

organizasyonlarda meritokrasinin bulunması imkânsızdır. (Araslı et al. 2006, in Smymios, 2004). Nepotizm olduğunda, personel motive olamaz. Organizasyonda ister yönetimde ister başka pozisyonda bir işi üslensin, daha yüksek pozisyonda akrabası veya arkadaşı olan biriyle rakip olan birinin terfi etmesi çok zordur. Nepotizm personelin tatmin düzeyini de direk olarak etkileyebilir. Bu sebeple, davranışlarda negatif yönde etkilenir ve maksadını aşan negatif konuşmalar olabilir (Araslı et al. 2006, s.296 ).

*Webster Uluslar arası sözlüğün üçüncü baskısında*, akraba kayırmacılık “yeğenler ve diğer akrabalara geçilen iltimas (yeterlilikleri ile değil sadece akrabalık ilişkileri sayesinde pozisyonu bahşetmek) olarak belirtilmiştir. Bunun yanında kayırmacılık, şirket ortağı, çalışanı ya da memuru ile ilişkisi olan ehil olmayan ya da düşük nitelikteki kişilerin işe alınması olarak da ifade edilmektedir ( Wong and Kleiner 1994 p.10).

### **3.2 NEPOTİZM VE AİLE İŞLETMELERİ**

Türkiye’deki aile işletmelerinde karşılaşılan problemlerin nedenleri, genel olarak aile bağları ve ilişkileri içinde aranmaktadır. Çözüm olarak da, aile işletmelerinin bir sonraki nesle devrinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda reçetemesi önerilere yer verilmektedir. Bu öneriler sorunu bir sonraki nesle devretmekten ileri gitmeyeceğinden, kısmi ve eksik bir bakış açısıdır ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmeyi amaç olarak ele almanın bir sonucudur. Aslında problem, bir kolektif birim olarak aile ve bir başka kolektif birim olarak işletme arasındaki etkileşimlerde (çıkar ve güç çatışmalarında) yatmaktadır. Aile işletmeleri ve sorunlarının çözümü konusunda üst yapıdan (siyasi, hukuki, kültürel v.b.) alt yapıya (bireysel ve ekonomik rasyonellik) büyük görevler düşmektedir. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir (Özler ve diğ. 2006, s.273).

Yeni ve küçük şirketlerde akraba ve yakın çevreden tanınan kişileri çalıştırma eğilimi sıkça görülen bir durumdur (Fritz 2003, s.59).



Aile şirketlerinde, aile öncelikleri genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Özellikle sahip-yöneticiler, yetenek veya katkılarını dikkate almaksızın aile üyelerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır (Ateş 2005, s.12). Hatta bazen, şirkette mevcut bir pozisyon olmadığı vakit, aile şirketinde aile üyelerinin istihdamı için o bireye özel pozisyonlar da yaratılabilmektedir (İlter 2001, s.14). Fakat aile ne kadar geniş olursa olsun şirketin ihtiyacı olan çeşitli branşlarda (işletme, muhasebe, pazarlama, mühendislik vb.) uzman kişileri aile içerisinde bulmak mümkün değildir (Aydın 1984, s.13).

Nepotizmin sık görüldüğü departman olarak karşımıza insan kaynakları departmanı çıkmaktadır. Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi, performans değerlendirme, ücret düzeylerinin belirlenmesi gibi konularda insan kaynakları departmanı nepotizm uygulamasını sık sık gerçekleştirir. Üst düzey yönetimde terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşması ve üst düzey yönetici seçimlerinde nepotizm uygulanır (İyişleroğlu 2006, ss. 44- 45).

### **3.2.1 Nepotizmin Yönetim Sistemine Sakıncaları ve Örgütlerde Diğer Çalışanlara Etkileri**

Aile şirketlerinde kurumsal kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de nepotizm adı verilen akrabaları kayırma esası doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına inanmaya başlamaktadır. Bu koşullar altında da ortaya çıkan güven eksikliği işe iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Vural ve Sohodol 2004, s.330).

Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler güllük gülistanlık giderken diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başladılarsa ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyorsa kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan diğer

çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri yeni kurumlarda iş arayışı içine girecekler itibar görecekları yeni sosyal çevreler aramaya başlayacaklardır.

Bir şirketi ayakta tutan unsur sadece karlılık değil şüphesiz diğer şirket paydaşlarının da kendilerini şirket için önemli ve tamamlayıcı bir parça olarak görmeleridir. Kapıda duran güvenlik görevlisinden, en tepedeki müdürüne kadar eğer insanlar kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebiliyorlarsa ait olma duygusu gelişir, o kuruma karşı sadakat oluşur. Bu durum da ancak adaletli bir yönetim ile sağlanır. Adil yönetilen aile şirketleri için şayet varislerin karakter yetenek ve istekleri yönetici olacak kadar şartlar olgunlaşmışsa şirket yönetimini ele almaları faydalı olacaktır. Öncelikle yönetici olan veliahdın bu işi tek başına yapabileceğine inanması ve kendisinde o özgüveni duyması gerekir. (Öger 2003, içinde <http://www.btinsan.com/1115-10.asp> [ 06.03.2010 ] )

Oysaki, şirkette aynı işi çok daha başarılı biçimde yürütecek kimselerin varlığına karşın kan bağıının aranması şirketin gelişimi için sakınca teşkil etmektedir (Aydın 1985 s.88).

Nepotizmin çalışanlar ve müşteri memnuniyeti üzerinde hem olumlu hem etkileri olumsuz vardır. Adaylar arkadaşlıklar ve kan ilişkileri için tercih edilirler. Bunun sebebi nepotizmin insan kaynakları yönetiminin işe alma ve seçim uygulamaları üzerinde olumsuz etkileri olmasıdır. Bu çalışanlar yeterli iş tecrübesine ve bilgiye sahip olmayabileceği için nitelikli adaylar gibi iş üretmeyebilirler. Bu durum, yetersiz eğitim ve gelişim faaliyetleri ile verimsizliğe, adalet ve motivasyon kaybına sebep olur. Aile ilişkileriyle yeni işe giren personelle eski çalışanlar arasında çatışma çıkabilir. Ücret yapısı, teşvik ve avantajlar çalışan ilişkilerini, performansı ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu etkenler, çalışanların işten ayrılmaya karar vermesine, müşterilere, iş arkadaşlarına ve başkalarına olumsuz yorum yapmalarına sebep olabilir. Bu durum organizasyonun imajına ve işlevlerine ciddi zarar verir (Araslı ve Tümer 2008, s.1239).

Güçlü aile bağlarına dayanan kültürler nepotizmin yerleşmesine sebep olabilir. Barnet (1960) Birleşik Devletlere göç eden Cantonese girişimciler hakkında incelemelerde

bulunmuştur. Bu girişimciler göçten sonra bile, iş verme kararlarında akrabalık bağlarını kullanmışlardır. Barnet bu fanatik yaklaşımın firmaların gelişme yeteneğini yitirmesine sebep olduğunu ileri sürerek; kurucular işyerlerinde akrabaları görmekten fayda sağlayabilecekleri için kilit yöneticileri yetenekli profesyonellerden ziyade akrabalarından seçmeyi tercih etmişlerdir. Düşük kaliteli atamalar gibi direk etkilerden başka nepotizm organizasyonda motivasyonu kırıcı ters etkilere sahiptir. Terfi kararlarının performansa dayalı yapılmadığını fark eden işçiler, çok çaba harcamazlar veya aile işinde kalmaktan vazgeçme eğiliminde olurlar. Bu durum kabiliyetin korunmasına engel olmaktadır. Nepotizmin daha iyi örneklerinden biri Endonezya'nın önceki diktatörü Suharto ve onun en genç oğlu Tommy'dir. Suharto ülkedeki politik gücü kontrol etmenin yanında, birçok özel ve devlet kuruluşlarını da kontrol etmiştir. Tommy'nin rüyası ülkedeki otomobil endüstrisini geliştirerek Endonezya'yı dünyanın ekonomik gücü haline getirmektir. Birçok endüstri uzmanı Tommy'nin araba projesine ekonomik mantığı olmayan boşuna bir çaba olarak bakmıştır. Fakat baba oğlunu fikrini devam ettirebilmesi için aile firmalarından birinin yan kuruluşunun başına getirmiştir. Tommy ilk olarak Timor adında yerli arabayı üretmeyi denemiştir. Bu proje başarısız olduktan sonra babasının ona Maserati'nin çoğunluk hissesini satın alması için babasını ikna etmiştir. Bu da benzer şekilde felakete sonuçlanmıştır (Bertrand ve Schoar 2006, pp.78-79 içinde Singh and Loveard, 2001).

### **3.2.2 Nepotizm Sorununa Çözüm Yaklaşımları Ve Nepotizm Alınacak Önlemler**

Aile şirketlerindeki Nepotizm uygulamasının önüne geçebilmek için aşağıdaki önlemlere başvurulabilir. Aile üye sayıları fazla olan aileler aile içerisinde gelen taleplere karşı mutlaka aile meclisini kurmalı ve aktif olarak aile meclisinden yararlanmalıdır.

Yine nepotizm bağlamında, aile şirketlerinde aile üyesi olan çalışanlara karşı, çalışma koşulları, çalışma saatleri veya izinler konusunda doğal bir koruma uygulanabilir (Karpuzoğlu 2004, s.21).

Aile şirketleri mutlaka aile anayasası hazırlamalı ve aile üyelerinin işe girme, terfi gibi tüm Şirket ile ilgili fonksiyonlarını aile anayasasında gösterilmelidir. Gerekli eğitim tüm aile fertlerine verilmeli ve aile üyeleri nepotizmin sakıncaları konusunda bilinçlendirilmelidir.

Aile Şirketinin geleceği için ve nepotizm uygulamasını önlemek için şirket mutlaka kurumsallaşmalıdır. Profesyonel olarak yardım alınmalı ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalıdırlar. Aile üyesi olan yöneticiler profesyonel düşünmeli, duygularla değil mantıkla hareket etmeli, tüm konularda objektif davranmalı ve özel hayatla çalışma hayatı birbirinden kesin çizgilerle ayrılmalıdır (İyişleroğlu 2006, s.50).

Rekabetçi küresel ekonomiye entegre olmakta güçlük çeken ekonomilerde şeffaflığın sağlanamadığı ve atamalarda işe göre adam prensibinden değil; adama göre iş prensibinden yola çıkılarak kadroların doldurulduğu açıkça görülmektedir. Atandıkları görevler için gerekli donanıma sahip olmayan kişiler performans düşüklüğü yaşarken, bu kişilerle aynı kurumda görev alan diğer çalışanlar da motivasyon eksikliği bulunduğu gözlemlenmektedir (Ören 2007, içinde Oner, 2006). Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın (TESEV) raporuna göre kamu kuruluşlarında yaşanan usulsüzlükler teftiş (inspection) yoluyla takip edilmektedir. TSE örneğinde olduğu gibi usulsüzlükler, Başbakanlık Teftiş Kurulu gibi organlar tarafından teftiş edilmektedir. TESEV, sistemin yabancı olduğu denetim (auditing) kavramının sisteme dâhil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Böylece işe alım, atama ve performans takibi gibi süreçlerde şeffaflık ve profesyonelliğin sağlanması öngörülmektedir (Ören 2007 içinde Öner, 2006). Fed Training Genel Müdürü Serkan Top, nepotizm tehlikesinin liderliğin devri sırasında tehlike sinyali verdiğini söylemektedir. Yeni nesilden yönetime geçecek doğru ismin belirlenmesi için altı aşamadan geçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Ören 2007 içinde Öner, 2006).

- a. Bir sonraki liderin seçimi için en bastan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturulmalı.
- b. Geçiş planının ne olduğu ve yeni liderin neden seçildiği aileye ve ilgili tüm Taraflara açıkça anlatılmalı

- c. Geçiş sürecini yönetmesi için, aile dışı yöneticilerin yardımı alınmalı
- d. Belirlenen adaya uygun eğitim sağlanmalı
- e. Devir için belirli bir zaman planı oluşturulmalı ve bu plana uyulmalı
- f. Şu anki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemin hazırlanmalı

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, kayırmacılığın, niteliğe göre değil, eş-dost akraba kayırma esaslarına göre kadrolaşma prensibini esas almasından dolayı, hem işyeri çalışanları arasında, hem de toplum içinde güvensizliği yayma özelliğinin olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca nepotizm işyerinde çalışan bireyler arasında bir kutuplaşmayı da beraberinde getirecektir. Yani yönetime yakın elemanlar ve yönetime uzak elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşturacak ve iki kutup arasında birbirine olan güvensizlik duygusu hâkim unsur haline gelecektir. Böyle bir ortamda eşgüdüm halinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü performansı olumsuz olarak etkilenecektir (Ören 2007, ss.84- 85).

Akraba kayıran bir şirkette çalışan ya da çalışmayı düşünenler için “aile” işinin gerçekten nasıl çalıştığını tam olarak anlamak hayati önem taşır. Şirket başkanı olamayacağınızın haricinde, eğer gerçekten en kötü işleyen aile şirketiye bu, bir gün damadın sizin yerinize geçeceğine hazırlıklı olmalısınız. Yeğenlerle anlaşmak meselesine gelince, onlara karşı belli bir noktaya gelmek isteyen herkes gibi oldukça sabırlı ve anlayışlı olun. Yeni işe başlamış birinin patronuysanız, ümit vaat ediyorsa ve tamamen bir arıza değilse, o kişiye karşı muhtemelen yapabileceğiniz en asil davranış, ona neyi iyi yapıp neyi iyi yapmadığına göre en adil değerlendirmeyi yapmaktır. Aile üyelerinin en büyük yönetim problemi, kendi yetkinlik hislerini geliştirmeye yarayacak dürüst bilgiyi almaktır (Wong and Kleiner 1994 p.1).

Hanedanlıkların akrabalık bağına sahip olmayan bireyleri bünyelerine dâhil ettikçe yasal yaptırımların daha fazla uygulandığını, grup içi işbirliği ve gruplar arası yapıcı

rekabetin zamanla geliştiğini ve nepotist eğilimlerin azaldığını belirtmektedir (Masters 1983 s.193).

Aile işletmelerinde; her ne kadar aile üyeleri arasında zaman zaman çıkar çatışmaları yaşansa da bağlılık, birliktelik gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Aile şirketinin yüzü, ailenin yüzünü temsil etmektedir ve şirketin adı ailenin adı ile özdeştir. Bu bağlamda şirket; ortaklarına karşı sorumluluk içindedir ve karşılıklı güven duygusu baskındır (Kesken ve Ayyıldız 2006, s.360 içinde Aronoff ve diğerleri,2000 s.66). Bu unsurlar işletmeyi güçlü kılmakta ve örgüte bağlılığı artırmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta; diğer çalışanlar ile aileden olanlar arasında da bu birliktelik ve güven ruhunun oluşturulabilmesidir. Bu bağlamda nepotizm engellenmeli ve tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır. Birliktelik, bağlılık, güven tüm çalışanlar arasında sağlanabildiği takdirde takım ruhu artacak ve bireyler yaptıkları işte anlam bulabileceklerdir (Kesken ve Ayyıldız 2006, s.360).

Alman silah sanayisinin patronu olan Krupp'ta yüzyıllar boyu geçerliliğini koruyan kurallar hem aile üyesi çalışanlara hem de aile üyesi olmayan çalışanlara eşit şekilde uygulanmıştır ve sonuçta Krupp 400 yıl yaşamıştır ( İlter 2001, s.36 ).

### **3.2.3 Aile İşletmelerinde Nepotluk**

Aile şirketlerinde, çalışanlar ve şirket sahipleri arasında “biz” ve “onlar” ayrımı söz konusudur. Şirket sahipleri genellikle, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanmakla birlikte sadece üretim ve satış üzerinde odaklanarak sistemin bütünü görmekte zorlanmaktadırlar. Bu sebeple kilit noktalara da aile üyelerini getirme gereği duymaktadırlar (Alayoğlu 2003, s.23). Bunun sebebinin, profesyonel yöneticilerin, işlerini ifa ederken istatistikî veri ve analizlerden, düzenli raporlardan ve planlamadan ve dolayısıyla da denetimden faydalanmaları olduğu söylenebilir. Oysa aile şirketlerinde, genellikle objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi söz konusu değildir (Alayoğlu 2003, s.27).

Young Üniversitesinden Paul Thompson ve Yale School of Organization and Management'dan Ivan Lansberg gibi organizasyonel davranış profesörleri ve uzmanlarına göre, birçok problem her iki zorunluluğun da birbirinden çok farklı kurumlardan gelmesinden kaynaklanmaktadır: Aile ve İş – bu ise ihtilafı ortaya çıkarmaktadır.

Uzmanlara göre ailenin amacı aile üyelerini korumak ve kollamaktır. Diğer taraftan iş hayatının amacı mal ve hizmetleri mümkün olan en verimli şekilde üretmek ve bir ümit kar elde etmektir. En net anlaşmazlık, yönetimin aile ile bağı olan ancak ehil olmayan bir kişiyi göreve getirmesiyle ortaya çıkar. Şirketin iyi insanlara ihtiyacı vardır, özellikle de yönetim seviyesinde. Ancak bir akraba işe ihtiyaç duyarsa, bu kişiyi koruyup kollamak iş zorunluluklarından önce gelmektedir. Bu, en azından şirketten eşitlik bekleyen diğer çalışanların gözünde haksızlık olarak yorumlanacaktır. Akraba kayırma, gereksiz bir biçimde organizasyonu aile kavgalarına ve kardeş rekabetine maruz bırakmaktadır (örn. Erkek kardeşler arasında aile gücünü ele geçirme mücadeleleri). Akraba kayırmacılığı, şirketin değerli yöneticilerini kaybetmelerine ve yenilerini işe almama gibi sorunları ortaya çıkarır. Aile bireylerinden birinin üst yönetime geçmesi, iaden olmayan diğer çalışanın cesaretini kıracağı gibi şirkete olan aidiyet duygusunu ve sorumluluklarını yerine getirmesini azaltır.

Aile baskın operasyonlar, hırslı profesyonel yöneticilerin şirkete katılmaları için cesaretini kırar. Bazı alanlarda ailenin kızı veya oğlu parlak bir yönetici olsa bile, şirketin ihtiyaç duyduğu en önemli anda gereken doğru yetenek karışımını sunamayabilirler. Yönetim kesat olursa, şirket performansı da öyle olacaktır.

Şirketin sahibi ya da ortağıysanız personelin akrabaları ayartması çok büyük sorun olabilir, özellikle de şirketin kurucusu iseniz. Organizasyonun tepesinde klanınızın olmasının ve diğerlerinin ayrı olmasının en iyi sonucu insanları birbirine bağlayan ailevi bir duygu olmasıdır (Wong and Kleiner 1994 p.1).

### 3.3 DÜNYADA NEPOTİZM

Nepotizm, monarşi veya hanedanlık gibi bir yönetim biçimidir ve bu yönetim sisteminin -her sistemde olduğu gibi- yararları ve sakıncaları vardır. Her kültürde nepotist eğilimler olmasına rağmen, bu davranış alanını belirleyen kurallar, gelenekler, semboller ve doğal olarak uygulamalar farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda Amerikan nepotizmi ile İtalyan nepotizmi ve Türk nepotizmi arasında farklılıklar görülebilir. Örneğin Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğu nispeten kurumsallaşmış -nepotizmi ve rekabeti kapsayan- bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanıldığı gibi, saltanatın zamanla yetersiz kişilere saray içi entrikalarla devredildiği dönemlere de rastlanmaktadır (Gümüştekin ve diğ. 2004 s.438).

Kore, Çin, İtalya, Türkiye gibi toplumlarda rastlanabilen toplumuna olan güvensizlik nedeniyle ortaya çıkan akraba kayırma ve kayırılma bekleme durumunu Nepotizm olarak ülkelere göre farklılıklar göstermektedir.

Kayırmacılık daha çok politik arenada kendini göstermektedir. Örneğin Birleşik Devletlerde, Alaska'nın eyalet başkanı olarak seçilen Senatör Frank Murkowski kızı Lisa Murkowski'yi eyalet temsilcisi olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı. Malezya'nın ikinci Başbakanı TunAbdul Razak, oğlu Najip Tun Razak'ı başbakan yardımcısı olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı. Yine Singapur'un ilk başbakanı olan Lee Kuan Yew, kendinden sonra oğlu Lee Hsien Loong'u başbakan olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı (Ören 2007 içinde Nepotism, <http://www.answers.com/topic/nepotism>, 2006).

Yukarıda bahsedilen türden atamalar Türkiye'de daha fazla yaygındır. Devletin bütün kademelerinde nepotizm uygulamalarına rastlamak mümkündür. Bilhassa KPSS gibi sınavların olmadığı dönemlerde siyasi erke yönlendirilen elemanlara verilen "Hamili kart yakınımdır" ibaresini taşıyan kartların eleman alımlarında önemli rol üstlendiği bilinen bir gerçektir. Bu türden yapılan atamaları, gelişmemiş ülkelerin hastalığı olarak



değerlendirmek gerekir; başka bir ifadeyle, Nepotizmi gelişmekte olan ekonomilerin hastalığı olarak görmek de mümkündür (Ören 2007 içinde Oner, 2006).

Yönetimde akraba kayırma, Amerikan iş dünyasında oldukça nazik ve dokunaklı bir konudur. Bu konunun, sadece yönetim gelişmesinde, promosyon, kontrol, şirket imajı ve ticari halka ilişkiler açısından değil, yönetim pozisyonlarında akrabaları olan, ya da olmasını isteyen idareciler açısından da etkileri vardır. Akraba kayırma çoğu zaman profesyonel olmayan bir durum olarak eleştirilmiştir. Konunun aleyhtarları, yönetime analitik entelektüel yaklaşımın yükselmesinin akraba kayırmanın düşüşe geçtiği ve sonunun getirdiğini iddia etmişlerdir. Bu rağmen kayırmacılık hayatta ve Amerikan iş dünyasında ilerlemeye devam ediyor ve tüm endüstrilerin içine işlemiş bir şekilde devam edecek zira en basit ifadeyle patronla akraba olmak kazandırmaktadır (Wong and Kleiner 1994, p.10).

Kore de şirket sahipleri yöneticileri seçerken, okul bağından ziyade bölgesel bağları tercih ederler yani kendi doğdukları bölge insanına öncelik verirler. Bu çalışmanın bulguları, önceki çalışmalarda elde edilen bulgular gibi şirket sahipleri ve yöneticileri arasındaki akrabalığın ve sosyal benzerliğin asıl nedenini güven faktörü olarak göstermektedir (Shin Hang Eui and Chin Kwon Seung 1989, p.3).

### **3.4. NEPOTİZMİN NEDENLERİ VE UYGULAMA SEBEPLERİ**

Aile işletmelerinde nepotizmi sadece etik sorunu olarak incelemekten ziyade; nepotizmin bireysel, sosyal, ekonomik ve politik nedenlerini de sorgulamak gerekmektedir. Nepotizmin nedenlerini çok yönlü olarak araştırmanın gerekliliği; kurumsallaşma olgusunu sadece işletme içi değil, çevresel unsurlar açısından da incelemek ve değerlendirmenin gerekliliğinden ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerini korumak, devamını sağlamak ve aile bireylerinin sosyal tatminini sağlamak gibi konular, kurumsal çözümlerinin yegâne veya en önemli sorumluluğu değildir.

Kurumsal çözümlerler, işletme ve çevresini kapsayan çözümlerlerdir. İyi veya kötü nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, otoriteyi, bireyselliği ve bireyci özgürlükleri rasyonel ve yasal bir mantıkla sınırlayan yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; işletmenin, aileden bağımsız veya ondan daha geniş, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve paydaşlar nezdinde bir güvensizlik nedeni olabilmektedir.

Nepotizmin kökenlerini, makro düzeyde sosyal ve ekonomik nedenler; mikro düzeyde ise, makro düzeyle bağdaşık olan ancak bireysel düzlemde açıklanabilecek nedenlerde aramak gerekir. Nepotizm olgusunu makro, meso (ailesel-örgütsel) ve mikro düzeyde tanımlamak ayrıca bunun yanında dinamik ve kurumsal öneriler getirmek gerekmektedir. Aile işletmelerini analiz etmede temel sorun, bu üç farklı düzeyi birbirinden ayırmanın güçlüğü ve bazen de anlamsızlığıdır. Sosyal-ekonomik ve kültürel nedenler, toplum içinde kurumsallaşmış ve kalıplaşmıştır. Doğal olarak kurumsal çözümler; aile işletmeleri dışında, onların yaşadığı çevre koşullarını değiştirmekten, yeni koşullara adaptasyonu sağlayacak yaptırımlardan (dış denetim ve kurallar) oluşabilir. Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe nepotizmin önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir. Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçlar (kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi); işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçlar doğurabilir. Bu sayede nepotizm yerine, kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir. Bireysel nedenler daha çok evrensel temellere dayandırılabilir (soyut mantık yürütme ile açıklanabilir) çünkü bireysel nedenler, bireylerin rasyonel tercihleri ve objektif çıkarları ile ilgilidir.

Bu nedenle, bireysel nedenlerin çözümünde dünyadaki benzer deneyimlerden yola çıkılabilir. Bireysel dönüşüm makro çevrede oluşturulan yeni koşullara bağlı olarak bireysel akılcılığın (faydacılığın) yerine örgütsel (kolektif) akılcılığın yerleştirilmesi yoluyla kısmen gerçekleşebilir.

Ancak işletme içindeki irrasyonel yapılanmaların ve duygusal çekişmelerin ortadan kaldırılması örgütsel düzeyde önemli bir görev olduğundan, işletmelerin klasik olarak tanımlanan iç ve dış çevrelerine bir de ara çevre olan aile boyutunu katmak ve sosyo-psikolojik çözümlenmelere gitmek gereklidir (Özler ve diğ. 2006, ss.272- 273).

Aile işletmeleri “maddi sermaye yoğun” değil “sosyal sermaye yoğun” işletmelerdir. Sosyal sermaye işletme eylemlerini birçok açıdan etkilemektedir. Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkiyel olmak üzere üç boyutu vardır. Yapısal boyutunu, sosyal ağların bağlantıları ve yapılandırması, bilişsel boyutunu paylaşılan dil ve anlatılar ve son olarak ilişkiyel boyutunu da güven, normlar ve yükümlülükler oluşturur. Bu boyutların her biri, aile birimi içerisinde ve bu birimin dışındaki paydaşlar ile bağlantıları içerisinde yer almaktadır (Özler ve diğ. 2006, s.275 içinde Sirmon vd., 2003: 342).

İşletme içi ve işletmeler arası kaynak ve bilgi alışverişi, entelektüel sermayenin yaratılması, işletmeler arası öğrenme, tedarikçilerle ilişkiler, ürün geliştirme ve girişimcilik gibi alanlarda sosyal sermayenin etkisi hissedilebilir düzeydedir (Adler ve diğ. 2002). Örneğin, sahip-yöneticinin ve ya ailenin ait olduğu sosyal ağ veya sahip olduğu sosyal bağlar ona güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat (sosyal sermaye) gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilen ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunarlar. Bu kaynaklardan faydalanabilme arzusu, aile işletmelerini ekonomik ve yasal rasyonelliğin dışına sürükleyip duygusal ve sosyal rasyonelliğin sınırlarına hapsedebilir. Bu nokta da çelişki ve çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin, eş-dost kayırmacılığının doğduğu nokta da burasıdır. Özellikle Türkiye’de ataerkil aile yapısı ve ailenin bireyden önce gelmesi, bireysel kararların bazen bireyden çok aileyi etkilemesine neden olmaktadır. Güçlü aile bağları bireyin omuzlarında ağır bir yük oluşturmaktadır. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmakta ve tek başına sorumluluk almaktan çok aile üyelerini de kararlara katarak veya işletme içerisinde sorumluluklar yükleyerek bu yükü azaltabileceğini düşünmektedirler. Böylece olası başarısızlıklardan ve ailevi değerleri önemsememekten dolayı tek başına suçlanmaktan kaçınılmaktadırlar (Özler ve diğ. 2006, s.276).

Aile işletmelerinde nepotizmin nedenlerinden bir diğeri de, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Bu güven eksikliği; işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılar aileden olmayan çalışanları en iyi ihtimalle “devşirme” statüsüne taşır. Bu özelliği itibarıyla aileyi, geleneksel tarım toplumlarında olduğu gibi toprak sahibine; işletmede çalışanları ise tarım işçilerine benzetilebilir.

Aile için işletme bir çiftliktir ve bu çiftliğin faaliyetleri ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltilmiştir. Doğal olarak ailenin kompozisyonu ve büyüklüğü işletmenin örgüt yapısını ve davranışlarını belirleyen temel faktörlerdir. Bu ekonomik ünite içinde çalışan bireylerin; ailenin ve işletmenin kontrolünü ele geçirmelerini engellemek için “devşirme” veya “kiralık işçi” statülerinin ötesine –mesela örgütsel vatandaşlık, paydaş veya ortak statüsüne- geçmelerini engellemek sahip-yöneticinin bir sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Örneğin, iş görenlerin otoriteyi paylaşmalarına mümkün olduğunca engel olunurken bilgi ve becerilerinden de faydalanılmaya çalışılır (Özler vd. 2006, ss.272- 276 )

### **3.5 NEPOTİZM ÇEŞİTLERİ**

“Nepotizme Övgü”nün yazarı Adam Bellow (2003), birçok şirketin başarılarının nedeni olarak, planlı nepotizmin görülebileceğini ancak başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. Kısacası Below, iyi nepotizm-kötü nepotizm olmak üzere iki farklı türden bahsetmektedir.

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine (kötü) nepotizm adı verilmektedir (Özler vd 2006, s.272 ).

İyi nepotizmi; Dailey ve Reuschling (1980) temel avantajlar olarak belirlemişlerdir. Bunlar ;

- a. Nepotizm küçük aile şirketlerinde personel belirlemenin etkin ve randımanlı yöntemi olduğu için iyidir.

- b. Nepotizm organizasyona etkin katkı sağlayan tüm potansiyel işçilerin dikkate alınmasını sağlar.
- c. Nepotizm bütün işçilerin iş tatminini ve moralini yükselten aile temelli evre oluşturulmasını sağlar.
- d. Ford ve McLaughlin (1986) nepotizmin avantajlarını birkaç geniş grupta topladılar; sıcak aile temelli çevrede çalışma arzusu, gelişmiş etkileşim ve bilgi akışı, tutarlı yönetim ve müşterilerin ve toplumun aile şirketlerine güveni.
- e. Barmash (1986) nepotizmin kötü olmadığını aşağıdaki avantajlara sahip olduğunu belirtilmiştir.
- f. Nepotizm en azından şirketi devralmada girişimciliği destekler.
- g. Nepotizm şirkette aile yesi olmayanlarında etrafında toplanabileceği ayrı bir yapı sağlar.
- h. Nepotizm ailede rekabet doğurur, bu da şirkete fayda sağlar.
- i. Nepotizm genç nesilleri sokaklardan uzak tutar
- j. Nepotizm şirketleri canlı tutar. Sonraki nesiller eğer birlik olabilirse aile bağları gelişir (Abdalla et. al. 1995, pp.555- 556).

## **4. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırma; kuramsal bölümde ele aldığımız Aile İşletmelerinde nepotizm eğiliminin belirlenmesine yönelik bir araştırmadır. Çalışmanın önemi aile şirketlerinin sürekliliğine katkı sağlaması düşünülmektedir.

### **4.2. UYGULAMA**

Araştırma; 1. ve 2. Nesil tarafından yönetilen, faaliyet süresi en az 30 yıl olan 3 farklı aile işletmesinde yapılmıştır.

### **4.3. SINIRLILIKLAR**

Araştırmamız İstanbul'da faaliyet gösteren ve gönüllü olarak bu araştırmaya katılan hatta araştırmacılarından profesyonel yardım talep eden, 3 aile işletmesi ile sınırlı kalmıştır.

Bunun nedeni; Araştırmanın amacı ve içeriği hakkında açıklama yapılan aile işletmelerinden bazıları kendi yapıları ile ilgili hiçbir sorunun olmadığını belirterek mülakat yapmayı ret ederken, bazıları mülakat sorularının içeriğinden rahatsızlık duyarak böyle bir araştırmaya razı olmamaları veya sıcak bakmamalarıdır.

Araştırma yapılan işletmelerin gizli bilgilerinin açığa çıkarılmaması gereği, isimleri açıklanmayacaktır.

#### **4.4. VERİLER VE TOPLANMASI**

Araştırmaya ilişkin veriler, soru cevap yoluyla elde edilmiştir. Mülakat soruları Salih Cem İyışşeroğlu tarafından danışmanı Doç. Dr. Azmi Yalçın olan 2006 tarihinde yazılan “Adana ve Çevresinde faaliyet gösteren Aile şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının tespitine yönelik Bir araştırma” tezinde kullanılan mülakat sorularından izin alınarak kullanılmıştır. Sorular yapılandırılmış, (sorunlar boyutlandırılmış) görüşme yöntemine uygun olarak düzenlenmiştir. Ancak görüşmeler esnasında deneklerin konu ile ilgili düşüncelerini ifade etmelerine herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir.

Bu araştırmaya konu olan işletmelerin yöneticilerinin, samimi ve objektif görüşleri ilgili boyutlar hemen anında işlenmiş ve problem boyutunun önem derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **4.5 VERİLERİN ANALİZİ**

- i. Mülakatlar şirket yöneticilerinden alınan cevaplara göre karşılaştırmalı tablo olarak hazırlanmıştır.
- ii. Sorunlar ve çözüm önerileri kategorize edilmiştir.
- iii. Bu kategorilere ilişkin alternatif açıklamalar aranmıştır.
- iv. Rapor yazılmıştır.

## 5. BULGULAR:

Bu bölümde; uygulama soruları ve araştırma yapılan işletmelerden alınan cevapların karşılaştırmalı tablolarına yer verilmiştir. Sorular ayrıca Ek A 1 de verilmiştir.

**Tablo 3. 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	ÖĞRENİM DURUMU	YAŞ	CİNSİYET	AİLE ŞİRKETİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ	ŞİRKETTEKİ GÖREVİ
<b>A İŞLETMESİ</b>	Fakülte	41	Bay	20	İhracat Direktörü
<b>B İŞLETMESİ</b>	Lise	55	Bayan	29	İnsan Kaynakları Müdürü
<b>C İŞLETMESİ</b>	Yüksek Lisans	28	Bayan	3	Hakla ilişkiler ve Reklam Müdürü

1.A İşletmesi 1973 yılında iki kardeş tarafından kurularak, plastik ambalaj sektöründeki faaliyetlerine başlamıştır. Yapılan yatırımlarla, ambalaj sektörünün gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Mülakat yapılan yönetici bay, 41 yaşında ve fakülte mezunudur. 20 yıldır aynı şirkette ihracat direktörü olarak görev yapmaktadır.

2.B İşletmesi 1978 yılında kurulmuştur. Türkiye'nin en büyük baskı ve ambalaj şirketlerinden biridir.

Mülakat yapılan yönetici bayan, 55 yaşında ve lise mezunudur. 18 yıldır aynı şirkette İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapmaktadır.

3. C İşletmesi 2002 yılında kurulmuş ve "sürekli büyümeyi" kendisine hedef edinmiş bir şirkettir. 2005 yılından itibaren ana dağıtım şirketi olarak faaliyet gösteren firma, 456 bayisi ile tüm yurttaki akaryakıt ve madeni yağ alanında hizmet vermektedir. Şirket 2002 yılında kurulmuş olsa da şirketin akaryakıt ticareti ile tanışıklığı 1972'li yılların başına dayanmaktadır.



Mülakat yapılan yönetici bayan, 28 yaşında ve yüksek lisans mezunudur. 3 yıldır aynı şirkette Halkla İlişkiler ve Reklam Müdürü olarak görev yapmaktadır.

**Tablo:3. 2 Yönetim Kurulunun Temel Özellikleri**

	<b>ŞİRKETTE Kİ SAHİP OLDUĞU HİSSE ORANI</b>	<b>AİLE ŞİRKETİNDE ÇALIŞMADAN ÖNCE BAŞKA BİR İŞTE ÇALIŞTIRMI</b>	<b>ŞİRKET SAHİBİNE VEYA KURUCUYA YAKINLIĞI</b>	<b>ŞİRKET HANGİ SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTERMEKTEDİR</b>	<b>ŞİRKET KAÇ YILDIR FAALİYET GÖSTERMEKTEDİR</b>
<b>A İŞLETMESİ</b>	%11-%20	Hayır	Şirket Sahibinin Damadı	Plastik Ambalaj	37
<b>B İŞLETMESİ</b>	%10	Evet	Şirket Sahibini Kardeşi	Matbaa ve Karton Ambalaj	32
<b>C İŞLETMESİ</b>	%10	Evet	Şirket Sahibinin Kızı	Akaryakıt	8

A İşletmesinde mülakat yapılan yönetici şirketin yüzde 11 ila 20 hissesine sahiptir. Aile şirketinde çalışmadan önce başka bir işte çalışmamıştır ve şirket sahibinin damadıdır. Şirket 37 senedir plastik ambalaj sektöründe faaliyet göstermektedir.

B işletmesinde mülakat yapılan yönetici şirketin yüzde 10 hissesine sahiptir. Aile şirketinde çalışmadan önce başka bir işte çalışmıştır ve şirket sahibinin kardeşidir. Şirket 32 senedir matbaa karton sektöründe faaliyet göstermektedir.

C İşletmesinde mülakat yapılan yönetici şirketin yüzde 10 hissesine sahiptir. Aile şirketinde çalışmadan önce başka bir işte çalışmıştır ve şirket sahibinin kızıdır. Şirket 8 senedir akaryakıt sektöründe faaliyet göstermektedir.

**Tablo:3. 3 Araştırma Yapılan Şirketlerin Personel, Aile Üye ve Çalışan Aile Bireylerinin Sayısı, Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetildiği ve Yönetim Kurulu Sayıları**

	ŞİRKETTE TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	AİLE ÜYE SAYISI	ŞİRKETTE ÇALIŞAN AİLE BİREYLERİ SAYISI	ŞİRKET KAÇINCI NESLİ TARAFINDAN YÖNETİLİYOR	ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU KAÇ KİŞİ
<b>A İŞLETMESİ</b>	450	25 den az	25 den az	1.Nesil ve 2. Nesil	7
<b>B İŞLETMESİ</b>	350	25- 50	25 den az	1. Nesil	5
<b>C İŞLETMESİ</b>	200	25 den az	25 den az	1. Nesil ve 2. Nesil	2

A İşletmesinde 450 personel istihdam edilmektedir. Aile üye sayıları ve şirkette çalışan birey sayıları 25 den azdır. Şirket 1. ve 2. Nesil tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda 7 yönetici bulunmaktadır.

B İşletmesinde 350 personel istihdam edilmektedir. Aile üye sayıları 25 ila 50 arasındadır. Şirkette çalışan aile birey sayıları 25 den azdır. Şirket 1. Nesil tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda 5 yönetici bulunmaktadır.

C İşletmesinde 200 personel istihdam edilmektedir. Aile üye sayıları ve şirkette çalışan aile birey sayıları 25 den azdır. Şirket 1. Nesil ve 2. Nesil tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda 2 yönetici bulunmaktadır.

**Tablo:3. 4 Araştırma Yapılan şirketlerin Yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, Yönetim Kurulunda ki Aile Bireyi Sayısı, Şirketin Personel ihtiyacının Nasıl Temin Edildiği, İş Başvuruları Değerlendirilirken Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınması**

	<b>ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU KİMLERDEN OLUŞMAKTA DİR</b>	<b>YÖNETİM KURULUNDA KAÇ TANE AİLE BİREYİ YER ALMAKTADIR</b>	<b>ŞİRKETİN PERSONEL İHTİYACI NASIL TEMİN EDİLİYOR</b>	<b>İŞ BAŞVURULARI DEĞERLENDİRİLİRKEN AİLE ÜYELERİNE AYRICALIK TANINIYORMU</b>
<b>A İŞLETMESİ</b>	Aile Bireyleri	7	Gazete/dergi ilanı, İnternet aracılığı	Hayır
<b>B İŞLETMESİ</b>	Aile Bireyleri	5	Gazete/dergi ilanı, cv bankası, internet	Hayır
<b>C İŞLETMESİ</b>	Aile Bireyleri	2	Gazete/dergi, şirket içerisinden, Aile üyeleri arasından, cv bankası	Evet

A İşletmesinin yönetim kurulu aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulunda 5 aile bireyi yer almaktadır. Şirketin personel ihtiyacı gazete/dergi ilanı, internet aracılığı ile temin edilmektedir. Firma iş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanımadığını belirtmiştir.

B İşletmesinin yönetim kurulu aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulunda 5 aile bireyi yer almaktadır. Şirketin personel ihtiyacı gazete/dergi ilanı, cv bankası, internet aracılığı ile temin edilmektedir. Firma İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanımadığını belirtmiştir.

C İşletmesinin yönetim kurulu aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulunda 2 aile bireyi yer almaktadır. Şirketin personel ihtiyacı gazete/dergi, şirket içerisinden, aile üyeleri arasından, cv bankası aracılığı ile temin edilmektedir. Firma İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıdığını belirtmiştir.

**Tablo 3. 5 Personel ihtiyacında Aile Üyelerinin Başvurularının Değerlendirilmesi, Performans Değerlemesi Sonucunda Başarısız Bulunan Çalışanlar Ve Aile Üyeleri için Uygulanan Politikalar, Şirket de Çalışan Personeller ve Aile Üyelerinin Ücretlendirme Politikaları**

	PERSONEL İHTİYACI OLDUĞUNDA AİLE ÜYELERİNİN BAŞVURUSU NASIL DEĞERLENDİRİLİR	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCUNDA BAŞARISIZ BULANAN ÇALIŞANLAR İÇİN NASIL BİR UYGULAMA YAPILIR	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCUNDA BAŞARISIZ BULANAN AİLE ÜYELERİ İÇİN NASIL BİR UYGULAMA YAPILIR	ŞİRKET DE ÇALIŞAN PERSONEL İÇİN NASIL BİR ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI VARDIR	ŞİRKET DE ÇALIŞAN AİLE ÜYELERİ İÇİN NASIL BİR ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI VARDIR
<b>A İŞLETMESİ</b>	Daha iyisi yoksa işe alınır	Sözlü ve Yazılı olarak uyarılır, işten çıkarılır	Sözlü ve Yazılı olarak uyarılır	Performansa ve prime dayalı ücret sistemi	Kazanç paylaşımına ve prime dayalı ücret sistemi
<b>B İŞLETMESİ</b>	Ayrıcalık Yapılmaz	Eğitim verilir, aynı kademede ki başka bir göreve verilir, Sözlü ve Yazılı olarak uyarılır, işten çıkarılır	Eğitim verilir, aynı kademede ki başka bir göreve verilir	Performansa ve kıdeme dayalı ücret sistemi	Performansa ve kıdeme dayalı ücret sistemi
<b>C İŞLETMESİ</b>	Daha iyisi yoksa işe alınır	Sözlü ve Yazılı olarak uyarılır, işten çıkarılır	Sözlü ve Yazılı olarak uyarılır	Kıdeme Dayalı ücret sistemi	Kıdeme Dayalı ücret sistemi

A İşletmesinde personel ihtiyacı olduğunda aile üyelerinin başvurusu daha iyi personel bulunamadığı takdirde işe alınarak değerlendirilir. Şirkette performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışanlar sözlü ve yazılı olarak uyarılır, işten çıkarılır. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan aile üyeleri sözlü ve yazılı olarak uyarıldığı belirtilmiştir. Şirkette çalışan personel için performansa ve prime dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır. Şirkette çalışan aile üyeleri için ise Kazanç paylaşımına ve prime dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

B İşletmesinde personel ihtiyacı olduğunda aile üyelerinin başvurusu ile diğer başvurular arasında ayrıcalık yapılmadığı belirtilmiştir. Şirkette performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışanlar için eğitim verilir, aynı kademede ki başka bir göreve verilir, sözlü ve yazılı olarak uyarılır veya işten çıkarılır. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan aile üyeleri için ise eğitim verilir, aynı kademede ki başka bir göreve verilir. Şirkette çalışan personel ve aile üyeleri için Performansa ve kıdeme dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

C İşletmesinde personel ihtiyacı olduğunda aile üyelerinin başvurusu daha iyi personel bulunamadığı takdirde işe alınarak değerlendirilir. Şirkette performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışanlar sözlü ve yazılı olarak uyarılır veya işten çıkarılır. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan aile üyeleri sözlü ve yazılı olarak uyarıldığı belirtilmiştir. Şirkette çalışanlar ve aile üyeleri kıdeme dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

**Tablo: 3. 6 Araştırma Yapılan Şirketlerin Ücretlendirme Politikaları**

	Ücretlendirme politikasında hangi ücretlendirme kriterleri göz önüne alınmaktadır	Şirkette çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni nedir	Şirkette çalışan aile üyelerini ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni nedir
<b>A İŞLETMESİ</b>	Sorumluluk, zihinsel ve bedensel çaba, Deneyim	Üst Yönetimin kararları ve diğer sektördeki firmaların uygulamaları	Üst Yönetimin kararları ve Aile meclisinin kararları
<b>B İŞLETMESİ</b>	Eğitim, Sorumluluk, zihinsel ve bedensel çaba, Deneyim	Üst Yönetimin kararları, İnsan kaynakları müdürünün kararları ve iş değerlemesi	Üst Yönetimin kararları, İnsan kaynakları müdürünün kararları ve iş değerlemesi
<b>C İŞLETMESİ</b>	Sorumluluk, Deneyim	Üst Yönetimin kararları	Üst Yönetimin kararları

A İşletmesinde ücretlendirmede; sorumluluk, zihinsel ve bedensel çaba, deneyim kriterleri göz önüne alınmaktadır. Şirkette çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin kararları ve diğer sektördeki firmaların uygulamaları geçerlidir. Şirkette çalışan aile üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde ise üst yönetimin kararları ve aile meclisinin kararları geçerlidir.

B İşletmesinde ücretlendirmede; eğitim, sorumluluk, zihinsel ve bedensel çaba, deneyim kriterleri göz önüne alınmaktadır. Şirkette çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin kararları ve iş değerlemesi geçerlidir. Şirkette çalışan aile

üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde ise üst yönetimin kararları, insan kaynakları müdürünün kararları ve iş değerlemesi geçerlidir.

C İşletmesinde ücretlendirmede; sorumluluk ve deneyim kriterleri göz önüne alınmaktadır. Şirkette çalışan personelin ve aile üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin kararları geçerlidir.

**Tablo 3. 7 Araştırma Yapılan Şirketlerde Çalışan Aile Üyeleri ile Diğer Çalışanlar Arasında Farklılıklar**

	<b>Şirkette çalışan personel ile aile üyelerinin çalışma koşulları arasında farklılıklar var mı?</b>	<b>Çalışma koşulları Bakımından nasıl Farklılıklar var</b>
<b>A İŞLETMESİ</b>	Evet	Mekân/Oda/Yer avantajları ve kullandıkları araç ve gereçler daha iyi
<b>B İŞLETMESİ</b>	Hayır	Farklılıkları yok
<b>C İŞLETMESİ</b>	Hayır	Farklılıkları yok

A işletmesinde şirkette çalışan personel ile aile üyelerinin çalışma koşulları arasında farklılıkların olduğu bu farklılıkların mekân/oda/yer avantajları ve kullandıkları araç ve gereçler daha iyi olduğu belirtilmiştir.

B ve C işletmelerinde ise şirkette çalışan personel ile aile üyelerinin çalışma koşulları arasında farklılıkların olmadığı belirtilmiştir.

## 6.TARTIŞMA

1- Tablo 3. 1 de görüldüğü gibi mülakat yapılan yöneticiler üniversite, yüksek lisans ve lise mezunudur. Bu durum bireylerin daha fazla bilinçli olduğu düşünüldüğünde mülakatın daha gerçekçi olduğu göstermektedir.

Yöneticilerin yarısından fazlası yaş ortalaması orta kuşakta yer almaktadır. Bu durum şirket yönetiminde yeni kuşaktan veya gençlerden oluşan bir yönetici profilini benimsemediklerini göstermektedir.

A ve B İşletmelerinde mülakat yapılan yöneticilerin aile şirketinde uzun süre çalışması, Şirketi iyi tanıyacak kadar deneyime sahip olduklarını göstermektedir. Şirketi iyi tanımaları, şirketin politikalarını iyi bilmeleri nepotizm eğilimini algılayabilmeleri bakımında çalışmamıza katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Mülakat Yapılan yöneticiler, A İşletmesinde İhracat Direktörü, B İşletmesinde İnsan Kaynakları Müdürü, C İşletmesinde Halkla ilişkiler Müdürü olarak görev yapmaktadırlar.

Bu durum kilit pozisyonlarda aile dışından bir kaynağa güvenmediklerini bu yüzden ailenin en yakın üyelerinin tercih edildiğini açıkça göstermektedir. Bu bağlamda araştırma yapılan aile şirketlerinde nepotizm eğiliminin var olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte şirketlerin kurumsallaşamamasının en büyük göstergesidir.

2- Araştırma yapılan firmaların mülakat yapılan yöneticileri aile üyesi olduğundan dolayı şirketin hisselerine sahiptirler. Bu durum şirketlerde profesyonel yönetimin olmadığını aile üyelerinin hem sahip hem yönetici olduğunu ve şirketlerde kuvvetler ayrılığı bulunmadığını göstermektedir.

A İşletmesinde mülakat yapılan yönetici daha önce başka bir firmada çalışmamıştır. Bu durum hem şirket hem de yönetici açısından olumsuz bir etkidir. Profesyonel iş yaşamı sadece kendi aile şirketlerinde yaşanmıştır. Oysaki profesyonel yönetici olarak

farklı bir şirkette deneyim kazanmış olması, kazandığı deneyimleri kendi şirketi yararına kullanması şirket açısından daha verimli olacaktır. Aile üyesi bulunmayan şirketlerde çalışmak, profesyonel çalışmanın nasıl olduğunu öğrenmenin başlıca yoludur.

B ve C firmalarının mülakat yapılan yöneticileri aile şirketinde çalışmadan önce başka bir işletmede tecrübe kazandıklarını, edindikleri tecrübelerden sonra aile şirketlerinde çalıştıkları belirlenmiştir. Bu durum aile şirketlerinde yer alan yöneticilerin, şirket yönetiminde nerede hata yaptıklarını bilmelerine yardımcı olmaktadır.

Araştırma konusu olan 3 aile şirketinde mülakat yapılan yöneticilerin şirket sahibine veya kurucuya yakınlığı birinci dereceden akrabalarından oluşmaktadır. Bu durum araştırma yapılan aile şirketlerinde nepotizm eğiliminin var olduğunun göstergesidir.

Tablo 3. 2 de görüldüğü gibi mülakat yapılan şirketler, Farklı sektör ve faaliyet alanlarında yer almaktadır. Bu durum firmaların çalışmanın amacına olumlu katkı sağlayacağı ve nepotizm eğilimi belirlenmeye çalışılan şirketlerde farklı bakış açıları sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma yapılan şirketler ortalama 30 yıldır faaliyet göstermektedir. Şirketlerin uzun yıllardır faaliyet göstermesi şirketin başarısının göstergesidir.

3- Araştırma yapılan A ve B işletmeleri büyük ölçekli, C işletmesi orta ölçekli firmalardır. Aile üye sayıları A ve C işletmesinde 25 kişiden azdır. B işletmesinde 25 ila 50 kişi arasındadır. Bu durum aile üye sayısı az olduğu için veya diğer aile bireylerinin sosyo ekonomik durumlarının iyi olmasından kaynaklanabilir.

Araştırma yapılan A ve C şirketlerinde kurucu olan birinci neslin hâkimiyeti ve ikinci neslin hâkimiyeti B işletmesinde ise sadece 1. Neslin hâkimiyeti devam etmektedir. Bu durumda şirketlerin kurucu olan ilk kuşağın aile şirketini yönettiği belirlenmiştir. Bu işletmelerde merkezci yönetim tarzı egemen olduğundan tutucu eğilimler çok baskın



olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, profesyonelleşme ve şirketlerin geleceği açısından yeni fırsatlar kaçırılmaktadır. Oysa aile işletmeleri profesyonel yönetimin desteğini almalı ve yönetim kuruluna profesyonel yöneticiler istihdam etmelidir. İşletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalarıdır.

4- Araştırma yapılan şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri sadece aile üyelerinden oluşmaktadır. Şirketlerinin tamamına yakını aile üyelerince yönetildiği görülmektedir. Bu durum şirketin geleceği için verilecek bir kararda işletmecilik ilke ve kuralları yerine aile içi dengelerin daha fazla gözetildiğini göstermektedir. Buda şirketlerde nepotizm eğiliminin var olduğunu yönündedir.

A İşletmesinde; personel ihtiyacı Gazete/dergi ilanı, İnternet aracılığı ile temin edilmektedir. Firma İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanımadığını belirtmiştir. Fakat yapılan gözlemler sonucunda kilit pozisyonlar için kendi aile bireylerini tercih ettikleri gözlemlenmiştir. B İşletmesinde personel ihtiyacı Gazete/dergi ilanı, cv bankası, İnternet aracılığı ile temin edilmektedir. Firma İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanımadığını belirtmiştir. C işletmesinde personel ihtiyacı Gazete/dergi, şirket içerisinden, Aile üyeleri arasından, cv bankası aracılığı ile temin edilmektedir. Firma İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıdığını belirtmiştir. Bu durum C işletmesinin aile üyelerine öncelik tanıdığını ve firmada nepotizm eğiliminin olduğunu göstermektedir.

5- A ve C işletmelerinde aday aile üyelerinin başvurusu daha nitelikli personel bulunmazsa işe alınarak sonuçlandırılır. Bu durum keyfiyeti gösterebilir. Her alanda profesyonel aday bulunabilir. Her zaman daha nitelikli adaylar vardır. Aile üyesinin tek avantajı sahiplere karşı sadakat ve güven olmalıdır. Ama profesyonellikte sadakat ve güven, tecrübe ve bilgi ile birleştiği zaman ideal sonuç verir. C işletmesinde ise başvurularda ayrıcalık olmadığını belirtmiştir. Bu durum C işletmesinin araştırma yapılan diğer şirketlere göre daha kurumsal olduğunu göstermektedir.

Araştırma yapılan her 3 firmada da performans değerlendirmesi başarısız bulunan çalışanlar sözlü ve yazılı uyarılır veya işten çıkarılır. Performans değerlemesi başarısız

bulunan aile üyeleri ise sadece sözlü ve yazılı olarak uyarılır, eğitim verilir veya aynı kademedeki başka bir göreve verilir. Performansı başarısız bulunan aile üyeleri hiçbir şekilde işten çıkarılmaz. Bu durum aile üyelerinin açıkça kayırıldığını göstermektedir.

Araştırmaya konu olan şirketlerde A işletmesinde çalışan aile üyeleri için kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi diğer çalışanlar için ise performansa ve prime dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu durum aile bireyleri kendi ücretlerini ve diğer çalışanların ücretlerini belirlemektedir. Bir başka deyişle yönetim ve ücret belirlenmesi tamamen aynı aile tarafından yapılmaktadır. Aile bireyleri kendi ücretlerini kendileri belirlemektedir. Standart kriterler kullanılmamaktadır. Sahibin ağzından çıkan her şey salt doğru kabul edilmektedir. Adil bir ücret politikası olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumda bu düzen içine aile dışından kimsenin giremeyeceği aşikârdır. B işletmesinde firmasında çalışan aile üyeleri ve diğer çalışanlar için performansa ve kıdeme dayalı ücret sistemi C işletmesinde ise sadece kıdeme dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu durum firmanın araştırma yapılan A işletmesinin ücret sistemine göre daha adil olduğu gözlemlenmiştir.

6- Araştırma yapılan A işletmesinde ücretlendirmede; sorumluluk, zihinsel ve bedensel çaba ve deneyim kriterleri göz önüne alınmaktadır. B işletmesinde ücretlendirmede; eğitim, sorumluluk, zihinsel ve bedensel çaba, deneyim kriterleri göz önüne alınmaktadır. C İşletmesinde ücretlendirmede; sorumluluk ve deneyim kriterleri göz önüne alınmaktadır.

İşletmeler akrabalık bağına ücretleme kriteri olarak belirtmemiştir. Bu durumda Aile Şirketlerinde ücret politikalarında ücretleme kriterlerinde nepotizm uygulanmamaktadır.

A İşletmesinde çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin kararları ve diğer sektördeki firmaların uygulamaları geçerlidir. Şirkette çalışan aile üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde ise üst yönetimin kararları ve aile meclisinin kararları geçerlidir. Aile üyeleri kendi ücretlerine karar verirken diğer çalışanlar için diğer sektördeki firmaların uygulamalarını dikkate alarak bir karar vermektedir. Bu

durum çalışan personel ile aile üyeleri arasında uygulanan ücret sistemleri arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir

B işletmesinde çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin kararları ve iş değerlemesi geçerlidir. Şirkette çalışan aile üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde ise üst yönetimin kararları, insan kaynakları müdürünün kararları ve iş değerlemesi geçerlidir. Bu durum aile üyelerinin ücretlerinin aile tarafından belirlendiğini ve diğer çalışanların da aile kararlarına biat ettiğini göstermektedir. İnsan kaynakları müdürü büyük olasılıkla aileye karşı bir olumsuz tutum sergilemeyecektir.

C İşletmesinde şirkette çalışan personelin ve aile üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin kararları geçerlidir. Bu durum çalışan personel ile aile üyeleri arasında uygulanan ücret sistemleri arasında farklılıklar olmadığını göstermektedir.

Ücret konusunda her üç işletmede de aile kendi ücretini ve ötekilerin ücretlerini belirlemektedir. Etkili bir denetim yoktur. Üç şirket bu anlamda birbirinden çok farklı değildir.

7-Araştırmaya konu olan A işletmesinin aile üyeleri diğer şirket çalışanlarına göre daha iyi çalışma koşullarına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum şirkette motivasyon eksikliğine ve diğer çalışanların kerhen çalışmasına yol açabilecektir. B ve C işletmelerinde ise şirkette çalışan personel ile aile üyelerinin çalışma koşulları arasında farklılıkların olmadığı belirtilmiştir. Bu durum bu firmaların daha profesyonelce çalıştığını ortaya koymaktadır.

Her 3 şirkette de aile ve kayırmacılık yani amatör düzen devam etmektedir. Şirketlerin kalıcı olması için kurumsallaşmaya önem vermesi tavsiye edilebilir. Bu tartışmalar içerisinde aile şirketlerinin kurumsallaşması gerekliliği ortadadır.

## 7.SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel Türk aile yapısı içinde akraba olanı kayırmak, nitelik ve nicelik sahibi olmayan kişiyi de kişisel ilişkilerden dolayı iş sahibi yapmak, koruyup kollamak gibi duyguların olması,bazı işverenlerin kendini tek yönetici olarak görmesi ve aile bireylerine kolay iş sağlamak istemeleri, aile içinden böyle bir baskı görmeleri kurumsallaşmamış işletmelerde yönetim kargaşasına sebep olmaktadır. Bu süreçler işletme içinde kutuplaşmaya ve parçalanmaya neden olabilir. Bu tür kurucu sahipler kendilerinin sürekli var olacaklarını, şirketinde kendileriyle birlikte devam edeceğini zannetmektedirler. Şirketin geleceği için plan yapmaktan kaçınırlar. Bu durum şirketi kurucu bağımlı şirket haline dönüştürmekten öteye götürmemektedir. Bu tür yaklaşımlar şirketin geleceğini büyük tehlikeye sürükleyebilmektedir

Kurucu nesil şirketi benimseyen çaba harcayan nesil olduğundan dolayı şu anda her şey güzel gibi görünse de gelecek nesillerin profesyonel yönetim kadrosunun ve denetim kurulunun oluşturulması şirketin devamlılığı için çok önemlidir. Aksi takdirde şirket kurucu bağımlı olabilecek ve sonraki kuşakların elinde risk altında kalacaktır. Sonraki kuşaklarda birey sayısı artacak, şirket miras yolu ile devrettiği için şirketi benimsemeyenler olabilecek, kişiler arası miras çatışmaları olabilecek, artan aile üye sayısı ile güç, para ve benzeri çekişmeler ortaya çıkabilecek yani şirket büyük risk altına girecektir.

Başarılı aile işletmeleri oluşturmak ve bu şirketlerin devamlılığının sağlanması için profesyonelleşme ve insan kaynakları politikasının iyi örgütlenmesi gerekir. Profesyonel yapının tam olarak gerçekleştirilebilmesi için aile şirketlerinde konusunda tecrübeli yöneticilerin şirketin başına geçmelerine imkân sağlayacak yapısal iyileştirmenin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ortaya çıkan sorunların ve önerilen çözüm yollarının söz konusu gelişmeye katkı sağlayacağı kanaati taşımaktayız. Araştırmacılar için önerilerimiz; bu çalışmanın daha geniş bir örneklem çerçevesinde, sektör bazında, şirketlerin büyüklüklerine göre ve nicel yöntemler kullanılarak yapılması aile işletmelerinin nepotizm konusunda daha farklı fikirler elde etmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Alayoğlu N., 2003 *Aile Şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*, Msiad Yayınları:

42, İstanbul ss.23- 45

Donnelly R., 1996 “*The family business*”, Family Business Sourcebook ii, Georgia: Business owner resources, ss.4- 5

Durukan T. ve Müftüoğlu T., 2004 *Girişimcilik ve kobiler*, Gazi Kitabevi, Ankara

Erdoğmuş N., 2007 *Aile İŞletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın YetiŐtirilmesi 2.* Basım İstanbul, İgiad Yayınları ss. 69- 114

Fındıkçı İ., 2005 “*Aile Şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*” İstanbul Alfa Yayınları ss.17- 92

Fritz, R., 2003 *Başkasına alıŐarak Zengin Olunmaz*, ev: Özlem Nudralı, Alkım Kitapçılık Yayıncılık, İstanbul

Günver B. A., 2002 *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği “ Türk İŞletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin önemli özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”* İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları

Karpuzoğlu, E.,2004 *Büyüyen ve geliŐen aile Şirketlerinde kurumsallaşma*, İstanbul Hayat Yayınları,

Koçel, T., 2003 *İŞletme yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul Beta Yayınları

### ***Sürekli Yayınlar***

- Abdalla F.H. , Maghrabi S.A. , Raggad G.B. 1995, “Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism” *International Journal of Manpower* **19**(8)
- Adsan E. ve Gümüştekin G. E., 2006 “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul*, Kültür Üniversitesi Yayınları s.179
- Akdoğan A., 2000 “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, Erciyes Üniversitesi *İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı. 16
- Alakara İ. ve Kiracı M., 2009 “ Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya verilen önem ve Turizm sektöründe ki konaklama İşletmeleri üzerine bir Araştırma: Alanya – Eskişehir Örneği” Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi* (C.X I,S I, 2009)
- Araslı H. BAVİK A. Erdoğan H.E., 2006 “The effect of nepotism on Human resource management”The case of three, four and five star Hotels
- Araslı H. ve Tümer M., 2008 “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus”
- Ateş, Ö., 2005 Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, *Ankara Sanayi Odası Yayını*, Yayın No:56, Ankara, Haziran ss.12- 70
- Aydın, N., 1985 “Aile Şirketlerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”, Eskişehir. *Anadolu. Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt:3, sayı:1, Haziran 1985
- Ayyıldız, A.N.ve Kesken J., 2006 “Aile işletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi olarak spiritüalizm”2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul*, Kültür Üniversitesi Yayınları s.360

- Barry B., 1975 “The Development of Organization structure in the Family Firm”.*Journal of General Management*
- Bayer, E., 2005 “İşletmelerde Kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmesi ve Kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(7)3 s.127
- Baytekin E. P ve Kocabaş F., 2004 “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç müşteri Üzerinde ki Etkileri”*1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları s.424
- Bertrand M. ve Schoar A., 2006 “The Role of Family in Family Firms”*Journal of Economic Perspectives—Volume 20, Number 2—Spring 2006—Pages 78–79*
- Bozkurt R., 2005., Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları. *Anahtar Gazetesi*, s. 14
- Chin K. S. and Shin H. E., 1989 “Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea” *Sociological Forum* 4(1) p.3
- Ciğirim E. Erdil O. ve Gök M. Ş., 2004 “Aile İşletmelerinde Yönetim biçimleri üzerine bir Literatür Araştırması”*1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları s.64- 65
- Craig, J.B.L. ve Moores K., 2006, “A 10- Year Longitudinal, Invertigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms” *Family Business Review*, Vol. XIX, No. 1, March.
- Craig J. Noel J. L., 2002 “Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume. 9, Number.
- Çavuş, M.F., 2005 “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim” *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14) 2 s.154

- Dunemann, M. ve Barrett, R., 2004, Rowena, Family Business And Succession Planning A Review Of The Literature, Family And Small Bush Iness Researc Unit, The Linchpin Group, Australia p.28
- Erdemir E. , Torlak Ö., 2004 “Aile İşletmelerinde ki yöneticilerin Pazar Odaklılıkla ilgili algılamalarının belirlenmesi üzerine Eskişehir'de bir Araştırma” *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları s.234
- Erdoğan İ., 2002 “Çözüm Geliştirmezseniz Aile Şirketiniz Dağılıbilir”, *Malatya'nın Sesi Dergisi*, Sayı. 98
- Genç N. ve Karcıoğlu F., 2004 “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, ss. 23-25.
- Getz, D. ve Nelson P. A., 2004 “Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: the Case of Bornholm, Denmark”, *Tourism Management*,(25)1, Elseiver Science
- Gümüştekin G.E. Özler H. , ve Özler D.E., 2006 “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal bir bakış” *2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları ss.272-276
- Gümüştekin G. E Özler H. ve Özler D. E., 2007 Aile İşletmelerinde “Nepotizmin Gelişim evreleri ve Kurumsallaşma” Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ss. 441- 442
- Günver B. A., 2004 “Aile İşletmelerinin Geleceği”*1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları s.174
- İlter, H. M., 2001 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, *İstanbul Ticaret Ve Sanayi Odası Yayın No:2001- 19*, İstanbul



- Karpuzoğlu E., 2004 “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”1. *Aile Őletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları s.43
- Kırım, A., 2001 “Aile Şirketlerinin % 3. 3  cnc Kuşağa Kadar YaŐıyor.”, *Capital*,
- Kleiner B.H. and Wong L. C., 1994 “Nepotism” *Work Study* (43) 5 p.10
- Koç H. ve Yazıcıoğlu İ., 2009 “Aile Őletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik" Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ss.438- 500
- Latif H., Uçkun G., Tanta G., 2004 “Aile Şirketlerinde Stratejik planlama”(Sakarya ili rneği) 17- 18 Nisan 2004 İstanbul, İstanbul kültür niversitesi Yayınları ss.548-552
- Masters, R. D., 1983 The Biological Nature of the State. *World Politics*,35(2): ss.161-193.
- Ören K., 2007 “ *Sosyal Sermayede Güven unsuru ve içgüdü Performansına etkisi*” Erciyes Üniversitesi NevŐehir *İİBF İktisat Bölümü* (9)1 ss. 84- 86
- Sorgun C., 2007 “Aile Őletmelerinde Yönetim sorunları: Adana ilinde bir Araştırma” Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü s.6
- Ulukan, C., 2005 “GiriŐimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2
- Uluyl, O., 2004 Aile Şirketleri atıŐmalar Finansal Sorunlar ve çözümler, *Medipres*, Malatya, s.78
- Uras, G., 29 Őubat 2004, Halka Açık Aile Şirketlerinde Etik”, *Milliyet*, s.10
- Tamer,M., 06 Haziran 1997 “Aile Şirketlerini Neden Ciddiye Almalıyız?”, *Milliyet*, 13.

***Diğer Yayınlar:***

Aydın N., 1984 *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*

Bilgin N., 2007, “*Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri Ankara Kobi Örneği*” *sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi, Ankara*

Çakır T., 2002 *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon,2002*

Demirbaş V., 1999 *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*

İyişleroğlu S.C., 2006 “*Aile şirketleri Adana ve Çevresinde faaliyet gösteren Aile şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının tespitine yönelik Bir araştırma*” *Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniv. SBE Adana*

Öger A., 2003 Nepotizm. BT İnsan İş kültürü ve İnsan Kaynakları Haber Sitesi: EGM Danışmanlık <http://www.btinsan.com/1115-10.asp>

Özsemerci, K., 2002 *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara*

<http://www.tumtrade.com/enterpriser.aspx?tip=BM&cat=4&acat=75&kid=256>

[20.02.2010]

([www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasalhastaliklar/nepotizm.htm](http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasalhastaliklar/nepotizm.htm)).

## **EKLER**

## EKLER

### Ek 1- Mülakat Soruları

Sayın Yönetici;

**“Türk Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”** konulu bu araştırma Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Mülakata katılan kişinin aile üyesi ve şirketin hissedarı olması gerekmektedir. Mülakatta verdiğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye ve şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, mülakat sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra duyurulacaktır. Araştırmayla ilgili sorularınız için [ygurol@gmail.com](mailto:ygurol@gmail.com) veya [fundadk@hotmail.com](mailto:fundadk@hotmail.com) adresinden e-posta ile bizlere ulaşabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla;

Funda DÖKÜMBİLEK

Doç Dr. Yonca Gürol

Yıldız Teknik Üniversitesi

İ.İ.B.F İnsan Kaynakları Bölümü- İstanbul

### AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM EĞİLİMİ KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1- Öğrenim Durumunuz?

2- Yaşınız:

3- Cinsiyetiniz:

4- Kaç yıldır aile şirketinde çalışıyorsunuz?

5- Şirketin yüzde kaç hissesine sahipsiniz?

6- Şirketteki göreviniz?

7- Aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka bir işte çalıştınız mı ?

8- Şirket Sahibine veya kurucuya yakınlığınız?

9- Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

10- Şirketiniz Kaç yıldır Faaliyet göstermektedir?

11- Şirkette toplam çalışan sayısı?

12- Aile üye sayınız? ( Amca/dayı; Hala/enişte; Kuzen, kuzen Çocukları, dünürler Dahil olmak üzere)

13- Şirkette çalışan aile bireylerinin sayısı?

14-Şirketiniz şu an kaçınıcı nesil tarafından yönetiliyor?

15- Şirketinizin yönetim kurulu ( karar alma organı) kaç kişidir?

16- Şirketinizin Yönetim kurulunu kimler oluşturmaktadır? ( birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

17- İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıyor musunuz?

18- Şirketinizin Yönetim Kurulunda kaç tane aile bireyi yer almaktadır?

19- Personel ihtiyacınızı nasıl temin ediyorsunuz?

20- İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıyor musunuz?

21- Personel ihtiyacınız olduğunda aile üyelerinin başvurusu olduğunda nasıl değerlendirilir?

22- Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışanlar için nasıl bir uygulama yapılmaktadır?

23- Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan aile üyeleri için nasıl bir uygulama yapılmaktadır?

24- Şirketiniz de çalışan personel için nasıl bir ücretlendirme politikanız var?

25- Şirketinizde çalışan aile üyeleri için nasıl bir ücretlendirme politikanız var?

26- Şirketiniz de uygulanan ücretlendirme politikanızda hangi ücretlendirme kriterleri göz önüne alınmaktadır?

27- Şirketinizde çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni nedir?

28- Şirkette çalışan aile üyelerini ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme düzeni nedir?

29- Şirketinizde çalışan personel ile aile üyelerinin çalışma koşulları arasında farklılıklar var mı?

30- Çalışma koşulları bakımından şirketinizde çalışan aile üyelerinin diğer çalışanlara göre nasıl farklılıkları var?

( ) Mekan/Oda/Yer avantajları var

( ) Esnek çalışma saatleri var

( ) Daha fazla izin alabilmekteler

( ) Kullandıkları araç ve gereçler daha iyi/yeni

( ) Farklılıkları yok

( ) Diğer ( Lütfen belirtiniz ).....

Dipnot: İYİİŞLEROĞLU S.C. 2006 “ *Aile şirketleri Adana ve Çevresinde faaliyet gösteren Aile şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının tespitine yönelik Bir araştırma*”  
Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi SBE Adana alınmıştır.