

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİMİNDE NEPOTİZMİN
ETKİLERİ VE İSTANBUL İLİ AİLE ŞİRKETLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Emre ÇİMENYEMEZ

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİMİNDE NEPOTİZMİN
ETKİLERİ VE İSTANBUL İLİ AİLE ŞİRKETLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Emre ÇİMENYEMEZ

Öğrenci No:

140744242

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. AHMET KOVANCI

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Aile Şirketleri Yönetiminde Nepotizmin Etkileri ve İstanbul ili Aile Şirketleri Üzerine bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 28/04/2017

Emre ÇİMENYEMEZ

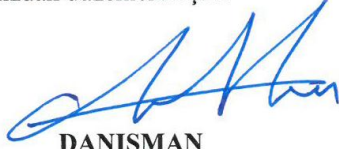


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28/04/2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi*, Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140744242 numaralı **Emre ÇİMENYEMEZ'in** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Aile Şirketleri Yönetiminde Nepotizmin Etkileri ve İstanbul İli Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.04.2017 tarih ve 2017/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 65 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



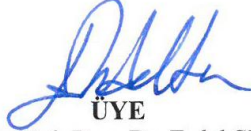
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Emre ÇİMENYEMEZ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Proje, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Nepotizm, Aile Şirketleri, Kurumsallaşamama

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİMİNDE NEPOTİZMİN ETKİLERİ VE İSTANBUL İLİ AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aile işletmelerinin oluşum aşamaları ve devam eden dönemlerde aile bireylerinin yönetime dahil olması konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde görev alan kişilerin profesyonel yeterliliklerinde yaşanan sorunlar ve sadece aile bireylerinden oluşan çalışan kadrosu, dönemseller olarak başarısızlıklara neden olabilmektedir.

Nepotizm kavramı, şirket içinde aile üyelerine yapılan kayırma davranışını nitilemektedir. Kurumsallaşamama konusunda nepotizmi devam ettiren şirketlerin piyasa içinde karşılaştıkları sorunlar arasında önemli bir yere sahiptir. Nepotizmin var olduğu işletmelerde motivasyon, bağlılık ve işten duyulan hazzın azaldığı pek çok araştırmayla ortaya konmuştur.

Aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarını konu edinen bu çalışmada 171 aile işletmesi çalışanından hazırlanan anket formunu doldurmaları istenmiştir. Elde edilen bulgular aile işletmelerinde uygulanacak stratejilerin gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın sonuçları işe alım, ücretlendirme politikaları ve ücret seviyelerinin belirlenmesi ile çalışma koşullarının adilliği bakımlarından nepotizm uygulandığını doğrulamaktadır.

Name and Surname : Emre ÇİMENYEMEZ
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Ahmet KOVANCI
Degree and Date : Master/Project, 2017
Major : Business
Key Words : Nepotizm, Family Companies,
Non Institutionalization

ABSTRACT

THE EFFECT OF NEPOTIZM ON FAMILY OWNED ENTERPRISES AND RESEARCH ON FAMILY OWNED BUSINESS IN THE CITY OF ISTANBUL

The stages of the formation of family enterprises during of family members about being involved in the management and ongoing there are some problems. Problems in the Professional competences of people who worked in family businesses a family member may cause failure of the staff periodically and just.

Nepotizm concept, desinates the behavior of favoritism to family members in the company. Work, particularly non- institutionalized nepotizm about the problems they face in the market between companies who has an important place. The celebrity pro-am commitment and motivation in enterprises in which there is, much of the work has been demonstrated with many research reduced pleasure.

Their family business in this study having taken 171 nepotizm application user to fill out the questionnaire prepared family-run. The findings will be applied in family-run strategy will contribute to the development of. The results of this study recruitment, determination of pricing policies and fee levels of fair operating conditions with treatments applied to the nepotism.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. AİLE İŞLETMESİ.....	6
1.1.1. Aile İşletmesi Genel Özellikleri	10
1.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetim Biçimleri.....	12
1.1.2.1. Merkezci Yönetim	13
1.1.2.2. Katılımcı Yönetim	14
1.1.2.3. Profesyonel Yönetim	15
1.2. AİLE ŞİRKETLERİ KAPSAMINDA KURUMSALLAŞMA	16
1.2.1. Aile Şirketi Olmanın Olumlu Noktaları	17
1.2.2. Aile Şirketi Olmanın Olumsuz Noktaları	19
1.2.3. İşletmelerde Karşılaşılan Temel Sorunlar.....	20
1.2.3.1. Kurumsallaşma	21
1.2.3.2. Profesyonelleşememe	21
1.2.3.3. Kuşaklar Arası Çatışma	22
1.2.3.4. İleri Görüş Eksikleri.....	22
1.2.3.5. Nepotizm.....	23
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI	24

1.3.1. Planlama ve Örgütlenme	24
1.3.2. Yürütme.....	25
1.3.3. Koordinasyon	25
1.4. TÜRKİYE KAPSAMINDA AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI.....	26
1.4.1. Ülke Ekonomisinde Aile Şirketlerinin Yeri.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

2. NEPOTİZM

2.1. NEPOTİZM KAVRAMI VE TARİHİ YAPISI.....	28
2.2. NEPOTİZMİN AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ YERİ	29
2.2.1. Yönetim Sistemlerine Etkisi	30
2.2.2. Nepotizmin Önlenmesi.....	31
2.3. NEPOTLUK KAVRAMI	32
2.3.1. Aile İşletmelerinde Nepotluk	33
2.4. NEPOTİZMİN ÇEŞİTLERİ	34
2.5. NEPOTİZMİN UYGULANDIĞI NOKTALAR.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	36
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI	36
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	36
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE ANALİZİ.....	37

3.4.1. Verilerin Toplanması ve Örneklemenin Seçilmesi	37
3.4.2. Güvenilirlik Analizi.....	38
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	39
3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik ve Aile Yapılarına İlişkin Bulgular.....	40
3.5.2. Katılımcıların İşletmelerine Ait Bulgular	47
3.5.3. Katılımcıların Yönetimsel Özelliklerine Ait Bulgular	50
3.5.4. Katılımcıların İşletmelerinin Personel Temin Etme Sürecine İlişkin Bulgular	52
3.5.5. Katılımcıların İşletmelerinin Performans Değerleme Sürecine İlişkin Bulgular.....	56
3.5.6. Katılımcıların İşletmelerinin Ücretlendirme Politikalarına İlişkin Bulgular	59
3.5.7. Katılımcıların İşletmelerinin Çalışma Koşullarına İlişkin Bulgular	63
3.5.8. Katılımcıların İşletmelerine Ait Diğer Hususlarla İlgili Bulgular	65
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	76
EK-1 ANKET FORMU	78

TABLÖLAR

Tablo 3.1. Aile Şirketlerinde Nepotizm Analizi İfadeleri	39
Tablo 3.2. Ölçek Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	40
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı	40
Tablo 3.5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	41
Tablo 3.6. Katılımcıların Aile Şirketinde Çalışma Süreleri	42
Tablo 3.7. Katılımcıların İşletmelerinde Sahip Oldukları Hisse Oranlarının Dağılımı	43
Tablo 3.8. Katılımcıların İşletmelerindeki Görevlerine Göre Dağılımları	44
Tablo 3.9. Katılımcıların Aile Şirketinden Önce Başka Şirkette Görev Alıp Almadıklarının Oranı	45
Tablo 3.10. Katılımcıların Şirket Sahibi ya da Kurucusuna Olan Yakınlıklarına Göre Dağılımları	46
Tablo 3.11. Katılımcıların Aile Üye Sayılarına Göre Dağılımları	47
Tablo 3.12. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı	48
Tablo 3.13. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları	49
Tablo 3.14. Katılımcıların Görev Aldıkları Şirketlerindeki Hissedar Sayılarına Göre Dağılımları	49
Tablo 3.15. Katılımcıların Görev Aldıkları Şirketlerindeki Toplam Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları	50
Tablo 3.16. Katılımcıların Görev Aldıkları İşletmelerin Yönetim Kurulu Üye Sayılarına Göre Dağılımı	51
Tablo 3.17. Katılımcıların Görev Aldıkları İşletmelerin Yönetim Kurulunda Yer Alan Üyeler Bakımından Dağılımı	51
Tablo 3.18. Katılımcıların Görev Aldıkları İşletmelerin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetildiğine Göre Dağılımı	52
Tablo 13.19. Katılımcıların Dahil Oldukları Aile İşletmelerinde Personel İhtiyacının Temin Edildiği Kanala Göre Dağılımları	53
Tablo 3.20. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde İş Başvurularını Değerlendirmede Dikkat edilen Kriterler	54

Tablo 3.21. Katılımcıların Dahil Oldukları Aile İşletmelerinde En Fazla Tercih Edilen Personel İhtiyacını Karşılama Politikası	55
Tablo 3.22. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İş Başvurusunu Değerlendirirken Nepotizm Uygulanıp Uygulanmadığı.....	55
Tablo 3.23. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İş Başvurularını Değerlendirme Yöntemleri	56
Tablo 3. 24. Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Sonucu Başarılı Olan Çalışanlar İçin Uygulanan Ödüllendirme Yöntemleri	57
Tablo 3.25. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Sürecinde Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınıp Tanınmadığı.....	57
Tablo 3.26. Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Sonucunda Başarısız Olan Çalışanlar İçin Uygulanan Yöntemler	58
Tablo 3.27. Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Neticesinde Başarısız Olan Aile Üyeleri İçin Uygulanan Yöntemler.....	58
Tablo 3.28. Aile İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Politikalarında Kullanılan Ücretlendirme Kriterleri	59
Tablo 3.29. Aile İşletmelerinde Bütün Çalışanlar İçin Adil Ücretlendirme Politikasının Olup Olmadığı	60
Tablo 3.30. Aile İşletmelerinde Çalışan Personel İçin Uygulanan Ücretlendirme Sistemleri	60
Tablo 3.31. Aile İşletmelerinde Çalışan Aile Bireyleri İçin Uygulanan Ücretlendirme Sistemleri	61
Tablo 3.32. Aile İşletmelerinde Çalışan Personelin Ücret Seviyesinin Belirlenmesinde Kullanılan Ücretlendirme Düzeni.....	62
Tablo 3.33. Aile İşletmelerinde Çalışan Aile Bireylerinin Ücret Seviyesinin Belirlenmesinde Kullanılan Ücretlendirme Düzeni.....	63
Tablo 3.34. İşletmenizde Görev Alan Personelle Aile Bireylerinin Çalışma Koşulları Arasında Fark Olup Olmadığı.....	64
Tablo 3.35. Aile İşletmesinde Çalışan Aile Bireyleri İle Diğer Çalışanlar Arasında Çalışma Koşulları Bakımından Farklılıklar	64
Tablo 3.36. Tanımlayıcı İstatistikler	65

Tablo 3.37. Hipotez Kabul/Red Tablosu.....	66
Tablo 3.38. Aile İşletmelerinde Nepotizm Analizine İlişkin İfadeler Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)	67



ŞEKİLLER

Şekil 3.1. Katılımcıların İşletmelerinde Görevlerine Göre Dağılımlarının Grafiği ...45



GİRİŞ

Aile kavramının içinde birinci dereceden iletişimin ve duygusal bağların sıklıkla yaşandığı sosyal bir birim olma özelliğini taşımaktadır. Aile kavramında yer alan duygusal örüntülerin yanı sıra şirket kavramında da sadece mantık kurallarının yer alması ve kâr amacı ile devam ediyor olması önem taşımaktadır. Aile şirketlerinin dünyada ve ülkemizde sıklıkla tercih edilmesi, işletmelerde güven duygusunun oluşmasının güç olmasından ileri gelmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri arasında, girişimci pozisyonundaki lider kişinin, aile içindeki yeri ile yakından bağlantılıdır.

Temel yapılarında da aile bağlarının yer almasından dolayı aile işletmelerinin gelişim grafikleri, ailenin yapısal özellikleri ile örtüşmektedir. Bu kapsamda birçok aile şirketi, aile içinde yaşanan problemler ile birlikte sorunlar yaşayabilmektedir. Aile işletmelerinin kendi içlerinde devam eden örgüt kültürü ve normlara uygunluk hali olmasından ötürü, belli standartlar dahilinde şekillenmeleri mümkün değildir. Girişimcinin daha çok söz hakkı ve işi bilme kapasitesi bulunmaktadır. Kuşaktan kuşağa aktarım ön plandadır, varisler arası etkileşim ve devir ile bilgilerin aktarımı sağlanmaktadır.

Bu bağlamda aile işletmelerinin piyasadaki ünleri, aile ile birlikte gelişmektedir. Aile üyelerinin sosyal hayattaki konumları, işletme içindeki konumları ile birlikte gelişmektedir. Aile işletmeleri iş güçlerini yine aile bireylerinden sağlarken, diğer işletmeler için durum farklılık göstererek, ücretli ve konusunda uzman kişiler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Temel hedeflerinin öz varlıkların artışı ve aile değerlerinin devamlılığı olması sebebi ile kazanımlar eşit oranlarda bölünmemektedir. Diğer işletmeler için harcanan emek ve kazancın eşit şekilde paylaştırılması ön planda yer almaktadır.

Kurumsallaşma sürecinin başarılı şekilde tamamlanması ile birlikte daha profesyonel ilişkilerin oluşturulması, yönetim anlayışlarındaki etkinliği de arttırmak üzerinde gelişebilmektedir. Aile işletmelerinde devam eden yönetim şekilleri dikkat çekmektedir bunlar arasında yer alan merkezci yönetim anlayışı önem taşımaktadır. Merkezci yönetim anlayışında daha yoğun şekilde hükmedici bir anlayışı

kapsamaktadır. İşletme sahibinin daha fazla söz sahibi olması ile birlikte çalışanları koruyan, ihtiyaçları karşılar nitelikte fakat çalışanların söz sahibi olmadığı bir süreç takip edilmektedir. Tek bir kişi tarafından tüm kararların alınıyor olması, girişimcilerin yeni fikirler ile piyasaya giriş yapması engellemektedir.

Yönetim şekilleri kapsamında uygulanmakta olan diğer yönetim şekli ise katılımcıdır. Katılımcı yönetim şekli için teknik uzmanlık gerektiren konular konusunda profesyonellerden de destek alındığı bilinmektedir. Ortak sayısının fazla olduğu aile işletmelerinde sıklıkla görülmektedir. Son olarak uygulanan yönetim şekli ise profesyonel yönetim anlayışıdır. Profesyonel yönetim şekli için şirket ile ilgili stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin ön planda yer alması, operasyon ile ilgili kararlar konusunda da profesyonellere devir yapılan bir süreç takip edilmektedir.

İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, birkaç adım ile meydana gelmektedir. Kurumsal işletmeler için kurumsallaşmanın işareti niteliğinde bazı etkinliklerin sağlanmış olması gerekmektedir.

Bu durum konusunda modern anlamda iş ve yönetim kültürüne hakim olunması gerekmektedir. Birçok işletmecilik anlayışının içinde kurumsal kültürün meydana gelmesi ve yöneticilerin bu düzen konusunda etkin olmaları gerekmektedir. Fakat aile işletmelerinin temel sorunları arasında kurumsallaşamama durumu kapsamında da yönetim kademesindeki kişilerin, diğer aile üyelerine karşı yaklaşımlarıdır.

Aile şirketlerinin sermaye piyasasının gelişim göstermediği ülkeler de fon temini konusunda sorun yaşamadıkları çünkü kendi öz varlıkları ile piyasada işlem gördükleri bilinmektedir. Aile işletmelerinde ekonomik gelişmeler ile birlikte, yeterli eğitim almamış kişilerin yönetim kademesinde yer alması, ekonomik anlamda yeterli kapasiteye sahip olunmaması ile birlikte, aile bireylerinin daha etkin bir rol oynaması, birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinin, kendi içlerinde hem şirket varlıklarının bölünmemesi adına hem de aile içinde ki bazı

konuların gizli kalmasının tercih edilmesi gibi dikkat edilecek konular bulunmaktadır.

İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır. İşletmelerin temel yapıları dahilinde takım çalışmasının ön planda olması gerekir iken ayrımcılık yapıyor olması profesyonelliğe aykırı gelişim göstermektedir.

Nepotizm sadece kayırmacılığın bir çeşidi şeklinde tanımlana bilmektedir. Kavramın temel yapısında, herhangi bir kişinin özellikleri, yetenekleri ve eğitim düzeyi gibi belirleyici ögeler dikkate alınmadan örgüt içinde sadece akrabalık ilişkileri dikkate alınarak iş bulabilmesi yer almaktadır. Örgütlerin kendi bünyelerinde sıklıkla aile bireylerini istihdam etmelerine verilen ad olması piyasa genelinde sıklıkla rastlanan durumları da tanımlamak için kullanılmaktadır.

Ailelerin temel yapısı birer kolektif birim olmalarından ileri gelmektedir. Bu durum işletme içindeki etkileşimlerin sağlıklı bir alt yapı ilerlemesinde sorunlara neden olabilmektedir. Aile şirketlerinde en sık nepotizm yapılan bölüm insan kaynakları bölümlerinden meydana gelmektedir. Aile şirketlerinde aynı işlemleri yerine getirecek ve kan bağı bulunmayan kimselerin bulunması önemli bir özelliktir fakat durumun tersi bir konumda da yönetim kademelerinde sorunlar yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra nepotizmin etkileri müşteri memnuniyeti üzerinde de kendisini göstermektedir.

Adam kayırmacılık şeklinde de vurgulanmakta olan nepotizmin özellikle aile şirketlerinde sıklıkla rastlanıyor olması, iç müşterilerin memnuniyetsizlikleri gündemde yer almaktadır. Aile bağlarının güçlü temellere dayanıyor olmasında da nepotizmin etkin hale gelmesi arasında bir etkileşim yer almaktadır. Güçlü aile bağlarının beraberinde aile sırları ve aile varlıkları da yer almaktadır. Şirketlerin piyasa dahilinde geniş iş hacmine sahip olmaları sadece karlılık oranları dahilinde şekillenmemektedir.

Ailenin temel kuruluş amaçlarından biri aile üyelerinin korunması yönündedir fakat piyasaların rekabet içeren koşullarına istinaden çalışanların birbirlerini korumaları, başarısızlıkları da doğurmaktadır. Burada temel alınan fedakarlık kavramının ne şekilde incelendiğidir. Bazı araştırmacılar tarafından nepotizm çeşitleri eski ve yeni şeklinde de ele alınabilmektedir. Bireysel kayırmacılık için temel alınan akrabaların birbirlerini yeterli bilgi ve beceri donanımına sahip olmadan şekillendiriyor olmalarından ileri gelmektedir.

Belirtilen konuların yanı sıra yeni kayırmacılık şeklinde ele alınan nepotizm çeşidinde ise işletme içinde aşağıdan yukarıya doğru zorlayıcı olmayan, gönüllü bir harekettir çünkü yeni kayırmacılık ailelerin zorlamaları haricinde, genç bireylerin kendilerini geliştirme arzusu ile bağlantılı şekilde gerçekleşmektedir. Temel olarak ikinci kuşak olarak adlandırılmakta olan yeni neslin yönetim kademelerinde yer alamıyor olması, yenilik ve gelişim açısından işletmelerin geri kalmalarına neden olabilmektedir.

Uygulanan noktalar arasında, işletme içinde ihtiyaç bulunmuyorken sadece kan bağı sebebi ile akrabayı işe alma, işletme içinde farklı yetki ve sorumluluklar verme, performans değerlendirme sistemlerine dahil etmeme veya doğru olmayan veriler üzerinden değerlendirme gerçekleştirme, ilgili pozisyona dair becerisi, eğitimi olmayan akrabasının işe alınması gibi birçok durum ile karşılaşilmektedir.

Temel olarak nepotizmin uygulanması makro düzeyde devam eden ve gelişen ekonomik süreçlerin, mikro ekonomik yapılanma ile bağdaştırılmaya çalışılmasından ileri gelmektedir. Nepotizm olarak adlandırılmakta olan akrabaların kayırılması durumu, birçok aile şirketine sıklıkla yaşanan durumlar arasında yer almaktadır. Konu hakkında da aile şirketlerinde özellikle insan kaynakları birimlerinde bu tarz nepotizm uygulandığı bilinmektedir.

Çalışmanın temel konusu olan aile işletmelerinde nepotizm kavramı ve uygulama şekillerinin incelenmesi, değer taşımaktadır. İlk bölüm itibarı ile aile şirketleri konusunda kavramsal bir şema oluşturulmak istenmektedir. Temel kavramlar ve aile şirketlerine ait özelliklerin vurgulanması da dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra ülkemizdeki aile şirketlerinin yapısı, kurumsallaşamama sürecinde

karşılaşılan sorunlara detaylı şekilde değinilmektedir. Devam eden ikinci bölümde ise nepotizm kavramı üzerinde yoğunlaşmanın, aile şirketlerine ait sorunlardan birisi hakkında detaylı bilgi verilmesi yönünden önemlidir. Çalışmanın teorik bir alt yapıya dayanması, kaynak niteliği oluşturmaya açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise 171 aile işletmesi çalışanı ile bir anket gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular SPSS programı ile analiz edilerek paylaşılmıştır. Kurulan hipotezler bağlamında değerlendirilen bulgular neticesinde aile işletmelerinde nepotizm varlığına rastlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. AİLE İŞLETMESİ

Aile şirketi kavramının bünyesinde bulunan aile kavramından dolayı, piyasa dahilinde karşılaşılan şirketlerden farklı özelliklere rastlanabilmektedir. Aile şirketlerinin temel yapısının içinde duygusal örüntüler bulunmaktadır (Kırım 2000, 45). Aile kavramının içinde birinci dereceden iletişimin ve duygusal bağların sıklıkla yaşandığı sosyal bir birim olma özelliğini taşımaktadır. Aile kavramında yer alan duygusal örüntülerin yanı sıra şirket kavramında da sadece mantık kurallarının yer alması ve kâr amacı ile devam ediyor olması önem taşımaktadır. Şirket ile aile kavramlarının ortak noktaları, sosyal bir yapı olmalarıdır.

Aile ve şirket gibi iki sosyal yapının bir araya gelmesi ile aile şirketi meydana gelmektedir. Aile üyelerinin bir araya gelmesi koşulu ile meydana gelen şirketler için aile işletmesi kavramı kullanılmaktadır (Fındıkçı 2014, 37). Aile işletmeleri için hem duygusal hem de mantıksal bir yapı taşınmaları açısından uzun ömürlü olabildikleri belirtilmektedir. Aile şirketlerinin dünyada ve ülkemizde sıklıkla tercih edilmesi, işletmelerde güven duygusunun oluşmasının güç olmasından ileri gelmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri arasında, girişimci pozisyonundaki lider kişinin, aile içindeki yeri ile yakından bağlantılıdır. Girişimci liderin özellikleri şirket yapısında belirleyici olmasının yanı sıra, kültürel özellikler, işletme genelinde çalışacak kişilerin aile fertlerinden oluşup oluşmaması da belirleyici maddeler arasında yer almaktadır.

Aile işletmelerinin tanımlamaları kapsamında belli bir standart dahilinde ilerlemek mümkün değildir çünkü bulundukları sektörlerin farklılıkları, ailenin yapısı, işletmede tercih edilen sistemlerin farklılıkları tanımlamaların değişmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda yapılan tanımlamalar arasında, aile işletmelerinin aile yönü ve kurucuların yapısal özelliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır

(Kırım 2000, 70). Bu bağlamda aile işletmelerinde belirleyici özelliklerin en önemlisi mülkiyetin kime ait olduğu noktasında ortaya çıkmaktadır.

Bir ailenin ortak mülkiyetler veya ortak kâr amacı ile bir araya gelerek iş kurmuş olması, aile işletmesinin en genel tanımı şeklindedir. Meydana gelen kurumun özellikleri arasında, ailenin kültürel özelliklerinin sıklıkla bulunması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin birinci derecede aile ilişkilerine dayalı olması sebebi ile piyasada bulunan diğer işletmelerden farklılık göstermektedirler ve bu şekilde anılmaktadırlar.

İşletmenin kurulması aşamasında tek başına bir girişimci olabilmektedir, bu durumda girişimci kişinin aynı zamanda aile lideri, liderin eşi veya çocuklarından meydana gelebileceği bilinmektedir (Kırım 2000, 25). Aile işletmelerinin en önemli unsuru mülkiyet kavramıdır ve mülkiyetin aileye ait olduğu bilinci sabitlenmiştir. Ailenin işi etkilemesi ve işin de aileyi etkilediği durumlar ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bu nedenle piyasa genelinde aile işletmeleri ile çalışmak isteyen diğer işletmeler bu durumu göz önünde bulundurarak girişimlerini devam ettirmektedir. Temel yapılarında da aile bağlarının yer almasından dolayı aile işletmelerinin gelişim grafikleri, ailenin yapısal özellikleri ile örtüşmektedir. Bu kapsamda birçok aile şirketi, aile içinde yaşanan problemler ile birlikte sorunlar yaşayabilmektedir.

Aile işletmelerinin ilk olarak doğuşunda, aile mirasının bölünmemesi, finansal kazançların farklı kişilere yönlendirilmemesi, ailenin birlikteliğinin finansal alanda da devamı için tercih edilmektedir. Belirtilmekte olan tercih sebeplerinin yanı sıra aile içinde devam eden yeni nesil için gelecek hazırlamak, girişimci bir ruh oluşturmak amaçlanmaktadır (Kırım 2000, 51). Piyasa genelinde yer alan işletmelerden farklı olarak, tek amaçları iktisadi bir planlama olmayan aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal ve kültürel hayatında ön planda bulunmaları açısından önem taşımaktadırlar.

Belirtilmekte olan işletmeler de girişimci, patron ve yöneticinin aynı kişi olması sıklıkla rastlanılan durumlar arasında yer almaktadır. Bu noktada belirleyici olan aile bağlarının ne şekilde oluştuğudur. Nesiller arası aktarım sağlanması

açısından köklü bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda ünlerinin devamlılığı ile de bilinmektedirler. Bu nedenle aile üyeleri, işletme kapsamında görev almış olsun veya olmasın yaptıkları işletmeye mal edilmektedir. Bu nedenle aile, yürütmüş olduğu işletmenin başarısı ve devamlılığı için tüm yaşayışına dikkat etmekle yükümlüdür.

Sorumluluk noktasında, aile işletmelerin de söz sahibi olan kişilerin ileri ki dönemlerde işletmenin yapısında önemli etkilerinin olacağı bilinmektedir (Kırım 2000, 51). Bu nedenle aile içinde lider konumda olan kişi için yönetim ve idare hakkı seçime sunulmadan devredilmektedir.

Bu bağlamda aile işletmelerinin genel tanımlaması, temel amaç olarak ailenin geçiminin sağlanması, ileri ki dönemlerde yetişen çocukların geleceklerinin garanti altına alınması, mirasın ve mülkiyetin bölünmemesi için kurulmuş olan finansal oluşumlardır. Bu finansal oluşumların, aile işletmesi şeklinde anılmasının temel sebepleri arasında işletmenin yönetim ve diğer önemli kademelerinde aile bireylerinin çalışıyor olmasından ileri gelmektedir. Kurulan işletmelerin aile işletmesi niteliğine sahip olabilmesi için en az iki nesil boyunca devamlılığını sürdürmesi gerekmektedir (Vikipedi, 2017).

Piyasalar genelinde güvenilir bir tablo çizmeleri sebebi ile tercih edilmektedirler. Aile içinde geçerli olan normların, işletmenin içinde de uygulanmaktadır. Bu noktada ailenin sahip olduğu değerler, inanç yapıları işletme genelinde de uygulanmaktadır. Örgüt kültürü kavramının en iyi ve uygulanır şekline bu işletmelerde gözlenmektedir (Kırım 2000, 50). Fakat örgüt kültürünün yapısı kapalı bir yapı oluşturmaktadır, bu durum aile normlarının da gizli kalmasının istenmesinden ileri gelmektedir. Takip ettikleri kapalı yapı sebebi ile de yaşanan olası bir mali sıkıntı karşında, piyasada yer alan diğer işletmelerden farklı olarak, halka arz gibi yöntem yerine aile fertlerinden destek almayı tercih etmektedirler (Asunakutlu 2010, 97).

İşletmeye ailenin bir parçası olarak yaklaşmalarından dolayı yaşanan olumsuzların bilinmesini tercih etmemektedirler. İşletmenin en üst kademesinde bulunan yönetici ile firma sahibi aynı kişi olmaktadır. İşletmenin yönetim devri en genel hatları ile yönetici olan kişinin sağlık koşulları olanak sağladığı kadar devam

etmektedir. Bu yönden de diğer alt birimlerde de aile fertlerinin görev alması beklenmektedir.

Aile işletmelerinde uzmanlık pozisyonları konusunda da dışarıdan gelecek personele güvenilmemesi sıklıkla yaşanan durumlar içindedir bu nedenle yetişen nesil için uzmanlıklar oluşturmaları beklenmektedir (Fındıkçı 2014, 14). İşletme genelindeki her kademe için personel seçimi ve yerleştirmesi yine aile üyeleri arasından sağlanmaktadır.

Belirtilmekte olan temel sebeplerin başında sermayenin bölünmesi kaygısı yer almaktadır fakat var olan kaygılar sebebi ile aile işletmelerinin büyüme kapasiteleri de belirli bir noktaya kadar ilerlemektedir. Kendi kendilerini sınırlayan bir ilerleme grafiği çizmektedirler. Genel hatları ile aile şirketleri, şirket kurmuş ailelerden meydana gelmiş finansal kaygısı olan işletmelerdir. İlk olarak aileden bir kişinin kurmuş olduğu yapıya, ardından diğer aile üyelerinin de dahil olması ile devam eden işletmelerdir (Karacaoğlu 2012, 48).

Ailelerin kendilerine ait kültürel öğeleri de devam ettirebildikleri aynı zamanda finansal kaygılar ile kar elde etmek amacı ile kurmuş oldukları işletmelerdir. Aile içindeki hiyerarşik yapının, işletme içinde de hüküm sürmesi ile devam etmektedir. Kendi içlerinde ön planda olan kişilerin işletme genelinde de ön planda olması bilinen bir durumdur. Aile işletmelerinin kendi içlerinde devam eden örgüt kültürü ve normlara uygunluk hali olmasından ötürü, belli standartlar dahilinde şekillenmeleri mümkün değildir.

Girişimcinin daha çok söz hakkı ve işi bilme kapasitesi bulunmaktadır. Kuşaktan kuşağa aktarım ön plandadır, varisler arası etkileşim ve devir ile bilgilerin aktarımı sağlanmaktadır. Bu bağlamda aile işletmelerinin piyasadaki ünleri, aile ile birlikte gelişmektedir. Aile üyelerinin sosyal hayattaki konumları, işletme içindeki konumları ile birlikte gelişmektedir.

Aile şirketleri için temel olarak yapılan tanımlamalar kapsamında, aile işletmelerin temel mülkiyet kavramına önem veriyor olmaları yönünden, mülkiyetin

kime ait olduğu net bir şekilde belirtilmemektedir. Bu noktada temel hedef otorite kaynaklarının arasında farklılıklar olmaması yönünden etkin olabilmek içindir.

1.1.1. Aile İşletmesi Genel Özellikleri

Aile işletmelerinin temel özelliklerinin bilinmesi, her dönem mümkün olmamaktadır, kendi içlerinde kapalı bir yapı sergilemeleri sebebi ile özelliklerinin yapı analizlerinde kısıtlamalar bulunmaktadır (Kırım 2000, 24). Aile işletmelerinin kendi içlerinde devam eden örgüt kültürü ve normlara uygunluk hali olmasından ötürü, belli standartlar dahilinde şekillenmeleri mümkün değildir. Bu bağlamda birçok aile işletmesinin yapısının incelenmesi ile bazı ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür.

Temel özellikleri arasında, ailenin kurucu bir yapı sergilemesinin yanı sıra, işletmenin iş yapması ile birlikte kar sağlama durumu zaman içinde ailenin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket eden bir işletme yapısı meydana gelmiştir (Kırım 2000, 24). Bu bağlamda ailevi bağlara dayanmayarak kurulmuş işletmelerde istek ve ihtiyaçların belirlenmesi, tüketicinin taleplerine göre yön bulmaktadır. Aile işletmeleri, maksimum kar amacı ile hareket eden bir işletme grafiğı çiziyor olsa bile, temel hareket noktaları ailevi ihtiyaçlar ile sınırlılık göstermektedir.

Piyasada yer alan işletmelerde ilişkiler, etik kurallar ile belirlenerek birinci derecede yakınlıklardan uzak durulmaktadır. Aile işletmelerinde ilişkileri, aile bağlarının oluşturması ve şekillendirmesi, işletme içindeki hiyerarşi ile aile içinde devam eden hiyerarşinin farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletmenin ilk kuruluş aşamasında girişim yapan kişi aynı zamanda lider, yönetici ve söz sahibi pozisyonundadır.

İşletmenin kuruluş aşamasında ilk olarak yer alan kişinin daha çok ticaret becerisinin gelişmiş olduğu birçok aile işletmesinde dikkat çekici özellikler arasında yer almaktadır. Bu noktadan hareket ile işletmelerin temel yapılarında ticari işlemlerin daha çok tercih edildiğı bilinmektedir (Fındıkçı 2014, 50). Aile işletmeleri, kapasite olarak ne kadar iş hacmine ulaşmış olurlarsa olsunlar, birinci derece ilişkiler ve yapılan planlamalar konusunda profesyonel desteklerden kaçınmaktadırlar. Bu

durum bazı aile işletmelerinde başarısızlık ile sonuçlanmaktadır. Bazı yapılar da ise alınan kararların, aile ihtiyaçlarına hizmet etmesinden ötürü amaca uygunlukları maksimum seviyededir.

Temel hedef, aile birliğinin bozulmaması, mirasın veya mal varlığının bölünmemesi, iletişimin ve iş birliğinin en üst sevide devam etmesidir. Kuruluşundan sonraki dönemlerde karlılıkları yüksek seviyelere ulaştığında, finansal değerlendirmeler ile yakından ilgilenmeye başlamaktadırlar (Kırım 2000, 21). Girişimci seviyesinde yer alan grup ve sonrasındaki grup varis statüsündedir. Girişimcinin daha çok söz hakkı ve işi bilme kapasitesi bulunmaktadır. Kuşaktan kuşağa aktarım ön plandadır, varisler arası etkileşim ve devir ile bilgilerin aktarımı sağlanmaktadır.

Yönetim şekli ve uygulama yöntemleri doğrultusunda otorite odaklı bir sistem devam etmektedir. Çalışanların aile fertlerinden oluşması ve yönetim kadrosunda yer alan bireylerin aynı zamanda ailevi otorite noktalarında yer alması, durumu tetiklemektedir. Bu durum, karar verme aşamalarında diğer işletmelere oranla daha hızlı hareket edilmesini sağlamaktadır. Karar mekanizmaları otoritenin fikri ile şekillenmektedir ve alt birimlerde çalışan kişilerin söz hakkı her durumda bulunmamaktadır (İyişleroğlu 2006, 24).

Aile işletmesinin önemli belirleyicileri bulunmaktadır bunlar arasında, aile bağlarının işletme içinde kimlerin söz sahibi olacağını ortaya koyması, yöneticilerin çocuklarının ilerleyen dönemlerde potansiyel yönetici adayı olmaları ve bu yönde büyümeleri, özellikler arasında yer almaktadır (Kırım 2000, 21). İlgili işletmelerin piyasa genelindeki ünleri, aile üyelerinin davranışları ile doğru orantılı şekilde ilerlemektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin piyasadaki ünleri, aile ile birlikte gelişmektedir. Aile üyelerinin sosyal hayattaki konumları, işletme içindeki konumları ile birlikte gelişmektedir.

İşletmenin çalışan profiline istinaden dışa kapalı bir profil çizmektedirler, özellikle şirket bilgilerinin aynı zamanda aileye ait bilgiler olması sebebi ile dışarıdan sağlanacak, destek veya çalışan alımı konusunda olumlu bir profil oluşturmamaktadırlar. Sermaye bağlamında da dışa bağımlı değildirler, sermayelerini

öz kaynaklardan sağlamayı tercih etmektedirler (Fındıkcı 2014, 16). Piyasada yer alan diğer işletmelerin yönetim, mal sahibi, kaynak sağlayıcıları farklı kişi veya kuruluşlardan meydana gelmektedir bu nedenle sorumluluk ve karar alma mekanizmaları daha geç işlemektedir. Aile işletmelerinde durum tersi bir şekilde devam etmektedir. Tüm varlıkların ve yönetimin sahibi tek bir noktada birleştiği için karar verme konusunda hızlı ve net bir tablo çizmektedirler (Vikipedi, 2017).

Geleceğe dönük uzun vadeli karar almaktan uzak duran işletmeler, stratejik kararlarını günlük dinamiklere göre şekillendirmektedirler. Aile işletmelerinin temel özellikleri arasında yer alan, alınan kararların işletme içinde sır niteliği taşımaktadır. Profesyonelleşme işletmenin hacminin büyümesi ile oluşmakta ve çalışanlar arasında benimsenmektedir. Bu noktada kurucu kadronun profesyonel olmayışı dikkat çekmektedir. İdari kadronun her dönemde aile üyelerinden oluşması, aileye ait bilgilerin dışarı çıkmaması adına alınan önem niteliği taşımaktadır (Asunakutlu 2010, 97).

Temel yapılarında da aile bağlarının yer almasından dolayı aile işletmelerinin gelişim grafikleri, ailenin yapısal özellikleri ile örtüşmektedir. Bu kapsamda birçok aile şirketi, aile içinde yaşanan problemler ile birlikte sorunlar yaşayabilmektedir. Aile şirketlerinin dünyada ve ülkemizde sıklıkla tercih edilmesi, işletmelerde güven duygusunun oluşmasının güç olmasından ileri gelmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri arasında, girişimci pozisyonundaki lider kişinin, aile içindeki yeri ile yakından bağlantılıdır. Aile işletmeleri iş güçlerini yine aile bireylerinden sağlarken, diğer işletmeler için durum farklılık göstererek, ücretli ve konusunda uzman kişiler ile çalışmayı tercih etmektedirler.

1.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetim Biçimleri

Aile işletmelerini yönetim biçimlerinin benzer özellikler göstermesi, temel yapılarında yer alan benzerliklerden ileri gelmektedir. Bu nedenle özellikle ülkemizde birçok aile işletmesinin bir kişinin kontrolünde devam etmesi olası yönetim biçimlerini kapsamaktadır. Özellikle tek patronlu yönetim şeklinin benimsenmesi, tüm hisselerin tek bir kişinin elinde olması ile meydana gelmektedir.

Yeterli sermayeye sahip olunması ile birlikte tek kişinin hakimiyeti söz konusudur (Dökümbilek 2010, 68).

Temel hedefin ailenin gelişimi ve piyasa için maksimum karlılık oranlarının artması yönünde devam etmesi, aile işletmelerinin yönetimi konusunda yenilikleri engellemektedir. Ailenin geçiminin sağlanması yönünde kurulmuş olan aile işletmelerinin uzun dönemler içinde devam etmesi için yönetimlerinin doğru şekillerde devam ettirilmesi gerekmektedir (Savaş 2015, 10).

Temel anlamda aile işletmelerini üç farklı yönetim şekli dikkat çekmektedir. Bunlar arasında merkezci yönetim, katılımcı ve profesyonel yönetim yer almaktadır. Genel olarak yönetim biçimlerinde kullanılan patron kavramı yer almaktadır. Ailelerin temel yapısı birer kolektif birim olmalarından ileri gelmektedir. Bu durum işletme içindeki etkileşimlerin sağlıklı bir alt yapı ilerlemesinde sorunlara neden olabilmektedir.

Aile işletmelerinin temel tanımlamaları ışığında da ortak noktanın mülkiyet kavramı ve yönetim anlamındaki farklılıklardan ileri geldiği bilinmektedir. Aile işletmelerinde bazı durumlarda işletmenin sahibi olan kişinin aynı zamanda yönetici olduğu görülmektedir. Temel olan özellikle yönetim kademesinin, konu hakkında uzman olan kişiler ile paylaşılmıyor olmasıdır. Aile şirketi kavramının daha çok toplumsal değerlere bağlılıkları fazla olan toplumlarda görülüyor olması da bu noktadan hareket ile meydana gelmiştir.

1.1.2.1. Merkezci Yönetim

Tek bir merkezden yönetimin devam etmesi ile aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılmakta olan yönetim şeklidir. Bu yönetim şekli konusunda monarşik yönetim şekli ile benzerlik gösterdiği bilinmektedir. Merkezci yönetim anlayışı kapsamında, işletme politikalarının tek bir kişi üzerinden devam etmesi konusunda en yüksek miktarda hisseye sahip olan kişinin daha yoğun söz sahibi olduğu bilinmektedir (İyışeroğlu 2006, 8).

Merkezci yönetim anlayışında daha yoğun şekilde hükmedici bir anlayışı kapsamaktadır. İşletme sahibinin daha fazla söz sahibi olması ile birlikte çalışanları

koruyan, ihtiyaçları karşılar nitelikte fakat çalışanların söz sahibi olmadığı bir süreç takip edilmektedir. Çalışanların özgürlüklerinin sınırlı olduğu bir süreç üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle özgürlükleri sınırlı olan çalışanların, yaratıcılıklarının da sınırlı olması, işletmenin gelişimini engellemektedir (Asunakutlu 2010, 104).

Merkezci yönetim anlayışı kapsamında profesyonel bir yöneticinin olmaması, tüm kararların tek kişi tarafından alınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yetkilerin tek kişide toplanıyor olması, çoğu durumda da işletme konusunda hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır. Bu yönetim biçiminde yönetilen aile işletmelerin, büyük atılımlar yapması beklenmemektedir. Tek bir kişi tarafından tüm kararların alınıyor olması, girişimcilerin yeni fikirler ile piyasaya giriş yapması engellemektedir.

Bu yönetim anlayışında i girişimcilerin etkinlikleri kısıtlı şekilde ilerlemektedir. Bu kapsamda da çalışanların işletme içinde atılımlar yapması, yenilikleri sunması gibi bir durum söz konusu olmamaktadır (Dökümbilek 2010, 9). Merkezci yönetimin temelinde yer alan ailede de söz sahibi olan kişinin şirket yönetiminde de söz sahibi olması esası ön plana yer almaktadır. Bu kapsamda merkezci yönetim anlayışında bazı yönetime ait sorunlar yaşanabilmektedir. Gerek kamu sektöründe gerek ise özel sektör içinde aile bireylerinin birbirlerini kayırmaları şeklinde ortaya çıkan nepotizm, beraberinde birçok olumsuzluğu da doğurmaktadır.

1.1.2.2. Katılımcı Yönetim

Hisse dağılımının aile yeleri arasında eşit şekillerde dağılması ile meydana gelen yönetim şeklidir. Katılımcı yönetim şekli için teknik uzmanlık gerektiren konular konusunda profesyonellerden de destek alındığı bilinmektedir. Ortak sayısının fazla olduğu aile işletmelerinde sıklıkla görülmektedir. Katılımcı yönetim şekli konusunda, aile üyelerinin görev ve sorumluluklarının net bir şekilde ortada olmasına zen gösterilmektedir (Karacaoğlu 2012, 60).

Aile yelerinin kendilerinin yönetim alanında yetersiz hissetmeleri halinde konu hakkında uzman olan kişilerden destek aldıkları da bilinmektedir. Katılımcı konumunda yer alan üyelerin, iş konusunda taşımış oldukları değer diğer üyeler ile

eşit oranlarda dağılmaktadır. Katılımcı yönetim tarzının daha demokratik bir yapısı olduğu bilinmektedir.

Nepotizmin en az görüldüğü yönetim şekli olarak katılımcı yönetim şekli belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, belirtilmekte olan yönetim şekli kapsamında, aile üyelerinin ve diğer çalışanların deneyim kazanmaları büyük bir önem taşımaktadır. Yönetim konusunda da söz sahibi olmaları, birçok yeni fikir ve atılım içinde önem taşımaktadır. Katılımcı yönetim şeklinin benimsenen aile şirketlerinde kurucu ailenin işbirlikçi aile kültürünü benimsediği ve daha kurumsal bir yapının oluşması için çalışmalar yürütmekte olduğu da bilinmektedir (Dökümbilek 2010, 10).

Katılımcı yönetim anlayışı kapsamında hisse sahibi olan kişilerin tek bir noktada birleşiyor olması, yönetim kademesinde de tek bir kişinin bulunması anlamında yer almaktadır. Bu tarz durumlarda ortak sayısının fazla olmasında da yönetimin belirleyicileri değişiklik gösterebilmektedir. Katılımcıların aile değerleri ile iş değerleri arasında önemli bir ayırım yapamadıkları yönetim anlayışını içermektedir.

1.1.2.3. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim şeklinde, aile üyeleri ve hisse sahibi kişiler yönetimdeki etki alanlarını profesyonellere aktarmışlardır. Şirketin geleceği ve piyasa içindeki başarısı için belirlenecek yönetim politikalarında profesyonellerin söz sahibi olduğu bir düzen benimsenmektedir. Aile üyelerinin sadece planlama yaptıkları ve süreçler konusunda da kontrol ve takip yaptıkları bir yönetim şeklidir (Karacaoğlu 2012, 47).

Profesyonel yönetim şekli için şirket ile ilgili stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin ön planda yer alması, operasyon ile ilgili kararlar konusunda da profesyonellere devir yapılan bir süreç takip edilmektedir. Bu yönetim şeklinin benimsenmesi ile birlikte aile üyelerinin çatışmacı aile kültürünü benimsedikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

Uygulanan noktalar arasında, işletme içinde ihtiyaç bulunmuyorken sadece kan bağı sebebi ile akrabayı işe alma, işletme içinde farklı yetki ve sorumluluklar verme, performans değerlendirme sistemlerine dahil etmeme veya doğru olmayan

veriler üzerinden değerlendirme gerçekleştirme, ilgili pozisyona dair becerisi, eğitimi olmayan akrabanın işe alınması gibi birçok durum ile karşılaşilmektedir. Bu noktada profesyonel yönetim anlayışının etkin şekilde kullanılması dikkat çekmektedir (Büte 2010, 5).

Aile şirketlerinde sıklıkla gözlenen durumlar içinde değildir. Profesyonel yönetim anlayışı kapsamında işletme yönetiminin profesyonellerin elinde değerlendirilmesi söz konusudur fakat bu durum aile üyelerinin, şirket hakkında alacakları stratejik kararlar konusunda dahil olmalarını engellememektedir. Profesyonel yönetim şeklini benimseyen aile şirketleri kendi içlerinde uzlaşmayı sağlayamadıkları için bu tarz bir yol izlemenin daha uygun görüşünü savunabilmektedirler.

1.2. AİLE ŞİRKETLERİ KAPSAMINDA KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kavramının içinde tekrarlanan eylemlerin varlığı yer almaktadır. Eylemlerin tekrarlanması ile birlikte, alışkanlıkların doğması ve bu bağlamda da kurumsallaşma, toplulukların uyum sağladıkları eylemlerin standart hale gelerek, kuralların meydana gelmesi anlamını taşımaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır (Savaş 2015, 41).

Örgüt özelliği taşıyan yapıların, işletme içinde uyum sağlanması gereken kuralları yenilemek ve yeniden düzenlemek gibi etki alanları bulunmaktadır bu kapsamda da kurumsal işletmelerin yazılı ve yazılı olmayan kurallarının olduğu bilinmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerin sahip oldukları kuralların daha geniş alanlara hâkim oluyor olması, işletmenin ne derece köklü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Vikipedi, 2017). Aile şirketlerinin sermaye piyasasının gelişim göstermediği ülkeler de fon temini konusunda sorun yaşamadıkları çünkü kendi öz varlıkları ile piyasada işlem gördükleri bilinmektedir.

Kurumsallaşma kavramının işletmeler için yaşamsal bir değere sahip olduğu bilinmektedir. Bu durum aile şirketlerinde çoğu zaman köklü şekilde sağlanabilirken

bazı aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde sorunlar yaşadığı görülmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, birkaç adım ile meydana gelmektedir. Kurumsal işletmeler için kurumsallaşmanın işareti niteliğinde bazı etkinliklerin sağlanmış olması gerekmektedir. Bunlar arasında, özel örgütsel formaların bulunması, örgüt sahasının oluşturulmuş olması gerekmektedir.

Bu bağlamda da ilk adım olarak, aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin ve kurumsal bir işletme olma özelliğinin sağlanmış olması için ailenin ve örgütün anayasasının oluşturulması gerekmektedir. İşleyişin kuralları niteliğinde olan, işletme anayasasının hazırlanması, işletme kapsamında uyulması gereken kuralları ve işleyiş düzenini ortaya koyar nitelikte olmalıdır (İyiişleroğlu 2006, 36).

Kurumsallaşma konusunda kişilerin tüzel kişiliklerinin ön plana çıkartılması ile birlikte bireysel özelliklerinin önemsiz kalması ile sağlanmaktadır. Bu durum konusunda modern anlamda iş ve yönetim kültürüne hâkim olunması gerekmektedir. Birçok işletmecilik anlayışının içinde kurumsal kültürün meydana gelmesi ve yöneticilerin bu düzen konusunda etkin olmaları gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın kelime anlamı kapsamında uzlaşma ve iletişim becerini kapsadığı bilinmektedir. Etkileşimin uygun düzeylerde sağlanıyor olması, kurumsallaşma kavramının temelini meydana getirmektedir. Bu durum aile şirketlerinde yer alan çoklu yapı ile birlikte kuruluşun temeline işlemesi gerekmektedir. Fakat birçok aile şirketinin kurumsallaşma konusunda eksiklikler yaşadıkları gözlenmektedir.

İşletmelerin kendilerine ait bir sistem dahilinde gelişim göstermeleri, kurumsallaşmanın da doğru şekillerde uygulanması anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda da hem teknolojik gelişmelerin takip edilmesi hem de piyasa dahilinde rakiplerin doğru izlenmesi değer taşımaktadır.

1.2.1. Aile Şirketi Olmanın Olumlu Noktaları

Aile şirketi olmanın, farklı kişiler ile kurulmuş bir işletme ile arasında olumlu anlamda farklılıklar oluşabilmektedir. Bunlar arasında, finansal anlamda olumlu noktalar ilk sırada yer almaktadır. Aile şirketlerinin sermaye piyasasının gelişim

göstermediği ülkeler de fon temini konusunda sorun yaşamadıkları çünkü kendi öz varlıkları ile piyasada işlem gördükleri bilinmektedir (Savaş 2015, 20).

Kendi öz kaynaklarını yönetim kademesinin önemli bir kısmı için harcıyor olmaları, piyasa genelinde yaşanan olumsuzluklar karşısında da etkin bir rol oynamalarını sağlamaktadır. Bu nedenle ilk olarak aile şirketi olmanın finansal avantajları bulunmaktadır.

Yönetim kapsamında da avantajları bulunmaktadır. Konu hakkında aile şirketlerinde benimsenen yönetim şekilleri farklılık gösterebilmektedir. Bu konu hakkında da aile bireyleri yönetim konusunda daha etkin bir tavır içinde olabilmektedirler. Çalışanların da yoğun şekilde aile üyelerinden meydana gelmesi de aile şirketi olma konusunda yaşanan olumlu süreçleri örneklemektedir (Karacaoğlu 2012, 48).

Örgüt kültürü konusunda da aile üyelerinin birbirlerini tanıyor olmaları, geçmişten gelen birlikteliklerinin sürüyor olması, şirket içindeki iletişimin daha etkin şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Aile değerlerinin, inançlarının, kültürel öğelerin örgüt kültürüne yerleşmiş olması da örgüt kültürünün oluşması açısından değer taşımaktadır. Aile şirketlerinde en sık nepotizm yapılan bölüm insan kaynakları bölümlerinden meydana gelmektedir.

Finansal anlamda gelişimin daha hızlı sağlanması yönünden, aile şirketleri avantaj içindelerdir. Bu konu hakkında ailenin öz varlıklarının kullanılıyor olması, piyasa içinde yaşanan olumsuzluklar karşısında da güçlü durulmasını sağlayabilmektedir. Fon temini konusunda aile varlıklarının değerlendirilmesi noktasında aile şirketi olmanın olumlu yanları arasında yer almaktadır.

Aile şirketlerinin sermayenin büyük bir kısmının aile üyelerine ait olması, bazı teknik ve idari konularda da avantaj sağlamaktadır. Bu durum yönetim kademesinde yer alan kişilerin birbirlerini yakından tanıyor olması ile birlikte önemli kararların da hızlı alınmasını sağlayabilmektedir. Belirtilen noktalar arasında aile olmanın avantajlarının, işletmenin her birimine yansıtılması olumlu bir etki yaratmaktadır.

Birbirlerini tanıyan aile üyelerinin kendi bireysel hedefleri kapsamında çalışıyor olması, işletmelerin çıkarlarına daha hızlı ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu kapsamda da aile işletmeleri temelinde aile üyelerinin varlıkları ile daha etkin şekilde işlem yapabilmektelerdir. Bunun yanı sıra özellikle tanınmış ailelerin kurmuş oldukları şirketlerde yapısal özelliklerin daha göz önünde olduğu bilinmektedir.

Temel olan sahiplik duygunun aile şirketlerinde daha yoğun hissediliyor olması, işletme içinde de bağlılık oluşturmaktadır. Aile içindeki ilişkilerin işletme kapsamında da ele alınıyor olmasında olumlu yönler yer almaktadır.

1.2.2. Aile Şirketi Olmanın Olumsuz Noktaları

Aile şirketi olmanın olumlu yanlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle aile şirketlerinde finansal olanakların aileye ait öz varlıklar doğrultusunda şekillendirilmesi, şirketin borçlanması gibi konulara sıcak bakılmamasına neden olmaktadır. Bu durum finansal anlamda risk alamayan bir şirketin gelişmemesine neden olmaktadır (Asunakutlu 2010, 95).

Bunun yanı sıra aile şirketlerinde takip edilen uzmanlık gerektiren konular için profesyonellerin çalışıyor olması da bazı durumlarda sorunlara neden olabilmektedir. Aile şirketleri kendi kuralları ve kendi örgüt yapılarını takip etmek konusunda daha etkin bir tarz belirlemek istemektedirler. Bu konu hakkında da özellikle yönetim kademelerinde yer alan profesyonellerin dahil olması sorunlara neden olabilmektedir.

Ekonominin hızla gelişme içinde olmasının yanı sıra piyasalardaki hareketlilik arasında şirketlerin kendini piyasaya uygun hale getirmeleri gerekmektedir. Fakat aile işletmelerinin yapısal özelliklerinden ileri gelen durumlardan dolayı, piyasa içinde meydana gelen özellikle yenilikler konusunda uygun ortamları sağlayamadıkları izlenmektedir.

Aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetim kademesinde yaşanan sorunlardan ileri geldiği izlenmektedir. Yönetim kademesinde yaşanan aile büyüklerinin dahil olmasından ileri gelen sorunlar yaşanabilmektedir. Aile şirketlerinin ikinci kuşak konusundaki tutumlarından dolayı sorunlar

yaşanabilmektedir. Temel esas ailenin büyüğü konumunda yer alan kişinin de yönetimin başında olmasından ileri gelmesidir. Bu kapsamda da aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesinde sorunlar yaşanabilmektedir.

Kuşak çatışmasının sıklıkla yaşanması, aile işletmelerinde yer alan olumsuzluklar arasındadır. Bu kapsamda da aile içinde yaşanan olumsuzlukların işletme bünyesinde de devam ediyor olması, rakip firmalar tarafından izlenen bir durum olarak bilinmektedir. Ayrıca işletmelerin her dönem yeniliklere uyum sağlamaları ve gerek teknolojik gerek ise piyasa içindeki yeniliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Aile işletmelerinde yer alan yeni neslin yeniliklere açık olmasının yanı sıra işletmenin kuruluşundan bu yana hizmet veren aile büyüklerinin bu yeniliklere uyum sağlayamaması aile işletmelerinde yaşanan olumsuzluklar arasında yer almaktadır.

1.2.3. İşletmelerde Karşılaşılan Temel Sorunlar

Aile işletmelerinde ekonomik gelişmeler ile birlikte, yeterli eğitim almamış kişilerin yönetim kademesinde yer alması, ekonomik anlamda yeterli kapasiteye sahip olunmaması ile birlikte, aile bireylerinin daha etkin bir rol oynaması, birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bunlar arasından kurumsallaşamama, profesyonelleşememe, aile bireyleri arasında kuşak çatışması, ileri görüş konusunda yaşanan eksiklikler ve özellikle nepotizm yer almaktadır (Dökümbilek, 2010, 19).

Yaşanan süreçlerin kurumsallaşamama düzeyinde gerçekleşiyor olması, şirket menfaatleri ile aileye ait menfaatlerin birbirlerine karıştırılması ile meydana gelmektedir. Bu bağlamda da hem teknolojik gelişmelerin takip edilmesi hem de piyasa dahilinde rakiplerin doğru izlenmesi değer taşımaktadır. Aile içindeki ilişkilerin işletme kapsamında da ele alınıyor olmasında olumlu yönler yer almaktadır.

İşletmelerin temel yapılarını doğru şekillerde oluşturamamış olmaları, dönemsel veya uzun vadede sorunların yaşanmasına etki etmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan bazı olumsuzluklar da işletmelerin başarısızlıklarına veya mali açıdan sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir.

1.2.3.1. Kurumsallaşamama

Piyasa genelinde başarılı ve istikrarlı bir işletme olunabilmesi için planlama ve kuralların doğru şekilde belirleniyor olması gerekmektedir. Bu durum kurumsal bir yapı sergilemek ile birlikte oluşmaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır (Karacaoğlu 2012, 47).

Aile işletmelerinin başarısızlığa uğramasının temelinde kurumsal bir süreci takip edememesi yer almaktadır. Konu hakkında da kurumsal işletmelerin kendilerine ait bir kültürü benimsemiş olmaları ile sonuçlanmaktadır. Fakat aile işletmeleri kendilerine ait bir kültür oluşturmak konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. İşletmelerin kişilerden bağımsız şekilde uzun dönemler ayakta kalmaları kurumsal bir yapı ile meydana gelmektedir fakat aile şirketleri, kişilerin ön planda bulunduğu yapılar olması nedeni ile piyasada sorunlar yaşamaktadırlar (Savaş 2015, 41).

1.2.3.2. Profesyonelleşememe

Aile işletmelerinde temel olarak insana yatırım yapılmaması ve iş gücü devri konusunda eksiklikler yaşanması sorun yaşanmaktadır. Çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı etkin şekilde hissedilmektedir. Bu durum işletme içinde devam eden kültürel tablonun zedelenmesine ve piyasa yapısı içinde de olumsuz bir tabloya neden olmaktadır. İşletmelerin temel yapıları dahilinde takım çalışmasının ön planda olması gerekir iken ayrımcılık yapıyor olması profesyonelliğe aykırı gelişim göstermektedir (Vikipedi, 2017).

Kurum sahiplerinin kendilerini diğer çalışanlardan daha deneyimli görmeleri ve bu açıdan da bilgili bulmaları çalışanlar üzerinde yoğun bir baskıya neden olmaktadır. Profesyonellik kapsamında kişilerin bireysel özelliklerinden ziyade uzmanlık alanları dikkat çekmektedir fakat aile şirketlerinde profesyonelleşememe durumu karşılaşılan önemli olumsuzluklar arasında yer almaktadır.

1.2.3.3. Kuşaklar Arası Çatışma

Ülkemiz genelinde devam eden aile şirketlerinde yönetim kademesinin daha çok birinci kuşaktan meydana geliyor olması bazı sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Birinci kuşak olarak adlandırılan ilk kurucuların, işlerini aileleri ile özdeştirmiş olmaları diğer kuşaklar ile aralarından sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. İkinci kuşağa miras yolu ile kalan işletmenin değerleri ilk kuşak kadar önemsenmemektedir. Bu durum kuşaklar arası çatışmanın nedenlerini oluşturmaktadır (İyişleroğlu 2006, 90).

Bunun yanı sıra, aile işletmelerinde son nesil olarak adlandırılan en genç bireylerin, gerek piyasa görüşleri, teknolojiyi kullanmaları gibi hususlarda ilk yöneticilerden farklılık gösterdikleri de bilinmektedir. Bu durumlar karşısında da kuşaklar arası çatışma yaşanmaktadır.

Özellikle ülkemiz genelinde yer alan aile işletmelerinde söz sahibi olan kişilerin ilk kuşağa dahil olması, kuşaklar arası çatışmayı doğurmaktadır. Bu kapsamda birincil kuşak ve diğer kuşakların yenilikçi yapısı çatışmaktadır. Aile şirketlerinde özellikle yeniliklere karşı olumsuz yaklaşımlar içinde olunması, kuşak çatışmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde yer alan yapılar, aile üyelerinin yaşlarına ve konumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu durum kuşak çatışmasının aile işletmelerinin başarısızlıklara neden olmaktadır. Bu durum sıklıkla babalar ve oğulları arasında yaşanmaya devam etmektedir. Temel olarak görüş farklılıkları olarak nitelendirilen kararların da net bir şekilde alınmasını da etkilemektedir. Aile şirketlerinde yönetim kademesinde yer alan kişilerin sahip oldukları tecrübe ile birlikte yeni dönem çalışanların fikir ve davranışları için önem taşımaktadır.

1.2.3.4. İleri Görüş Eksikleri

İşletmelerin başarılı bir tablo oluşturması için ileri görüşlü ve piyasayı doğru şekillerde değerlendirmesi gerekmektedir. Konu hakkında aile işletmelerinin bu durumu göz ardı etmesi, her dönem kendi fikir ve görüşlerini benimsemeleri nedeni ile meydana gelmektedir.

Özellikle kuşaklar arasında yaşanan değişik görüşlerin dikkate alınmaması gibi durumlar ileri görüş konusunda eksiklikler yaşanmasına neden olmaktadır. Aile ile işletmenin geleceğinin karıştırılması ve bu noktada da diğer işletmelerin doğru şekillerde takip edilmemesi sorunlara neden olmaktadır (Savaş 2015, 86).

1.2.3.5. Nepotizm

Aile işletmelerinde sıklıkla yaşanmakta olan nepotizm, özel bir çaba göstermeden aile bireylerinin daha çok önemsenmesi hali şeklinde tanımlanmaktadır. Aile üyelerinin işletme içinde özellikle önemli birimlere kendi akraba, tanıdık ve yakınlarını yerleştirmesi durumu şeklinde de tanımlanabilmektedir. Halk dilinde nepotizm, torpil veya kayırmacılık şeklinde de nitelendirilmekte ve hoş karşılanmamaktadır.

Nepotizm yoğun şekilde yaşanan işletmelerin piyasa genelinde de olumsuz değerlendirilmesi diğer işletmeler tarafından da olumsuz değerlendirilmektedir. Günümüz piyasalarında nepotizm özellikle aile işletmeleri konusunda önemli bir problem niteliğindedir. Temel olarak nepotizmin uygulanması makro düzeyde devam eden ve gelişen ekonomik süreçlerin, mikro ekonomik yapılanma ile bağdaştırılmaya çalışılmasından ileri gelmektedir. Ailelerin temel yapısı birer kolektif birim olmalarından ileri gelmektedir. Bu durum işletme içindeki etkileşimlerin sağlıklı bir alt yapı ilerlemesinde sorunlara neden olabilmektedir.

Günümüz piyasalarında aile şirketlerinde devam eden süreçlerin belirleyici olan kısmı içinde aile üyelerinin birbirlerini kayırmaları ön plana çıkmaktadır. Şirketler içinde aile üyelerinin gerek olmamasına rağmen istihdam edilmeleri nepotizm şeklinde değerlendirilmektedir ve nepotizm şirket içinde çalışan diğer çalışanlara olumsuz bir etki bırakmaktadır. Nepotizmin uygulanış yerleri arasında insan kaynakları birimleri bulunmaktadır. Bu kapsamda da gerek performans sistemleri gerek ise ücretlendirme konusunda adaletsizliklere neden olmaktadır.

Veraset kelimesinin aile işletmeleri arasında sıklıkla kullanılıyor olması, nepotizmin uygun bir şekilde de kullanılması anlamına gelmektedir fakat işletme içindeki bütüne zarar vermektedir. Özellikle kurumsal işletmeler içinde bütünlük ve

kurum zihniyetinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Nepotizmin olumsuz etkileri arasında kurumsal yapının zedelenmesi yer almaktadır.

1.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim kavramı, işletmelerin amaçları dahilinde finansal alanda rekabet alanında önemli atılımlar yapması ile sağlanmaktadır. Bu noktada insan kaynakları, tedarik sistemi, iç düzen ve piyasa takibi gibi birçok konu hakkında yönetim unsurlarının dikkate alınması gerekmektedir. Aile şirketlerinde yönetim sorunlarının yaşanması, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon gibi noktalarda yaşanan sorunlar dahilinde meydana gelmektedir (Karacaoğlu 2012, 49).

Yönetim kademesinin belli bir statü dahilinde hareket ediyor olması gerekmektedir. Bu statünün belirleyici tarafı bazı durumlarda maddi varlık ile bazı durumlarda deneyim ile sağlanmaktadır. Fakat yönetim kadrosunda yer almak konusunda aile şirketleri, aile içinde de sözü geçen kişinin, yönetimde de en üst kademede yer almasını doğru bulmaktadırlar.

Aile şirketlerinin kendi yönetim kademelerinde yer alacak kişileri iş konusunda profesyonel olmayan ama kan bağına dayalı, aile büyüklerinden seçiyor olması sorunların oluşmasında en temel nedenler arasındadır.

1.3.1. Planlama ve Örgütlenme

Aile işletmelerinin diğer işletmeler ile birbirlerinden ayrılma noktaları arasında, şirket yönetimi ile işletme stratejileri arasında aile kültürünün ikilem yaratması yer almaktadır. Bu şekilde aile şirketleri, uzun vadeli planlamalar konusunda şirketin geleceği ve ailenin geleceği arasında ikilemde kalmaktadırlar.

Aile şirketlerinin yönetim kademelerinde profesyonelleşme yaşanmıyor ise yönetim kademesini aile bireylerinin devam ettirmesi de planlama ve örgütlenme noktasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir (Dökümbilek 2010, 60).

Örgütlenme noktasında aile bireylerinin söz sahibi olmak istemeleri ve örgüt kültürüne ait öğelerin göz ardı edilmesi yönetim kademesini olumsuz yönde

etkilemektedir. Aile şirketlerinin özellikle karmaşıya yaşadıkları durum yüksek tutarda hisseye sahip veya ailenin en yaşlı kişinin söz sahibi olması yönündedir.

1.3.2. Yürütme

Aile işletmelerinde devam eden kültürel yapı daha bireysel ve aile menfaatlerini ön planda tutan bir şekilde devam etmektedir. Bireyci kültür ortamı sebebi ile doğru kavramı ailenin doğrularını içermektedir. Bu tutum sebebi ile yöneticileri ile tüm çalışanlara aktarılan bir süreç devam etmektedir.

Aile işletmelerinin büyüklüklerine göre söz sahibi olan kişilerin işletme içindeki kıdemleri konusunda farklılıklar yaşanmaktadır. Yönetim kademesinde yer alan diğer aile üyelerinin yönetim konusunda fikir sunmaları saygısızlık şeklinde değerlendirilmektedir. Bu durum yürütme kademesinde aksaklıkların yaşanmasına neden olabilmektedir (Asunakutlu 2010, 95).

1.3.3. Koordinasyon

Aile şirketlerinde, aile fertlerinin iş sahiplerine yakınlıkları konusunda işletme içinde farklı departmanlarda görev alabilmektedirler. Bu durum işletme içinde yer alan her departmanda ailevi yakınlık derecesi yüksek olan kişiler çalışmaktadır. Aile üyelerine iş konusunda birbirleri arasında öncelik tanınması veya yapılan işin beğenilmemesi durumu söz konusu olmaktadır. Bu durum koordinasyon alanında sorunlara neden olmaktadır. Başarı konusunda da aile bireylerinin birbirlerine karşı öncelik tanınmaları da koordinasyon sorunlarına neden olmaktadır (Dökümbilek 2010, 80).

Aile üyelerinin birbirleri ile olan iletişimlerinin doğru şekilde yönlendirmesi için birbirleri arasındaki ailevi ilişkilerin iş yaşantısına yansıtılmaması gerekmektedir. Bu durum kurumsal bir yapı sergilemek ile birlikte oluşmaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır.

1.4. TÜRKİYE KAPSAMINDA AİLE ŞİRKETLERİ YAPISI

Ülke ekonomilerinin içinde aile işletmelerinin yeri ve önemi bulunmaktadır. Ülkemiz için ekonominin büyük bir bölümü aile işletmelerini kapsamaktadır. Yeni yatırımların yerini aile işletmelerini ekonomiye katkıları, her dönem etkileri olumlu yöndedir. Aile işletmelerinin kuruluş amaçları arasında, çocuklarına iş olanakları yaratmak, aile miraslarının kaybolmaması, aileyi bir arada tutmak gibi konu başlıkları yer almaktadır (İyişleroğlu 2006, 80).

Türkiye kapsamında aile şirketlerinin yapısı, ekonomideki yeri büyük bir ölçüdedir. %95 oranında ekonomide aile şirketleri bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin aile işletmeleri içindeki yeri ve önemi günden güne artış göstermektedir. Ülkemizde yaşanan birçok ekonomik krizler, firmaların istikrarsızlıkları sebebi ile problemlere sebep olmaktadır.

Aile işletmelerin ekonomi içindeki önemi güçlenmeleri ve devamlılıkları konusunda kendi öz sermayelerinin güçlü olmasından ileri gelmektedir. Ülkemiz ekonomisinde Sabancı, Koç, Boyner gibi birçok aile işletmesi bulunmaktadır.

1.4.1. Ülke Ekonomisinde Aile Şirketlerinin Yeri

Aile işletmelerin ülke ekonomisine katkıları, ekonomilerin büyümeleri ve istihdam olanaklarının artış göstermesi konusunda önemli bir yere sahiptir. Ülkemiz kapsamında birçok aile şirketi bulunmaktadır. Kendi öz varlıkları dahilinde ekonomi içinde yer almaları her dönem yaşanan ekonomik krizlere karşı önemli atılımların sürmeleri için değer taşımaktadır (Dökümbilek 2010, 47).

Aile işletmelerinin aşamalı şekilde gelişim göstermesi değer taşımaktadır bu durum karşısında genel itibarı ile öz aile varlıklarını kullanıyor olması, ekonomik etkinliklerin hız kazanmasını sağlamaktadır. Bu durum kurumsal bir yapı sergilemek ile birlikte oluşmaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinde ülke ekonomilerine etkileri oldukça büyüktür bunun sebepleri arasında ilgili şirketlerin mali yapılarının aile varlıklarına dayanmasından ileri gelmektedir. Yapılacak yeni yatırımların kaynağı içinde aile varlıklarının ögelerini taşımaktadır.

Bunun yanı sıra aile işletmelerinin uzun yıllar hayatlarına devam ediyor olması, ülke ekonomilerinin istikrar konusunda da etkili olmaktadır. Ekonomik yapılanmalar içinde istikrarın sağlanması gerekli kontrol alanlarının oluşturulması konusunda önem taşımaktadır. Yapılacak yeni girişimlerin kaynaklarının belirli bir zemine oturması gerekmektedir. Aile şirketlerinin bu şekilde bir zemine oturması ekonomik süreç içinde değer taşımaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. NEPOTİZM

2.1. NEPOTİZM KAVRAMI VE TARİHİ YAPISI

Nepotizm kavramı temelinde kayırmacılık şeklinde değerlendirilmektedir. Fakat kayırmacılık kavramının nepotizme oranla daha geniş bir anlam çerçevesine sahip olduğu bilinmektedir. Nepotizm sadece kayırmacılığın bir çeşidi şeklinde tanımlana bilmektedir. Kavramın temel yapısında, herhangi bir kişinin özellikleri, yetenekleri ve eğitim düzeyi gibi belirleyici öğeler dikkate alınmadan örgüt içinde sadece akrabalık ilişkileri dikkate alınarak iş bulabilmesi yer almaktadır (Asunakutlu 2010, 96-97).

Sosyal bilimler kapsamında nepotizmin rasyonel davranışlar kategorisinde değerlendirildiği bilinmektedir. Bu kapsamda da nepotizmin çevresel koşullar ve aynı zamanda bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda şekillendiği öne sürülmektedir. Nepotizm kavramının akraba kayırmacılık şeklinde vurgulanıyor olması piyasa işlemlerinin yeterince gelişim göstermemiş olan ülkelerin bir sonucu niteliğindedir.

Nepotizm kavramının kelime kökü olan ‘nepot’ yeğen şeklinde adlandırılmaktadır. Bu kapsamda da kavram, aile bireylerinin yetersizliklerine rağmen istihdam edilmeleri ekseninde de oluşmuştur. Örgütlerin kendi bünyelerinde sıklıkla aile bireylerini istihdam etmelerine verilen ad olması piyasa genelinde sıklıkla rastlanan durumları da tanımlamak için kullanılmaktadır. Özellikle aile şirketlerinde devam eden süreç, kişilerin yeteneklerine bakılmaksızın kan bağındaki yakınlık ile birlikte istihdam olmalarını doğurmaktadır (Savaş 2015, 5).

Aile içi dayanışmanın profesyonel kapsamda da devam ediyor olması, diğer işletme çalışanlarından farklı muamele görülmesi nepotizm kavramının tanımlamaları arasındadır. Bu durum sıklıkla kırsal bölgede daha yaşanıyor olmasının yanı sıra büyük şehirlerde kurulmuş olan köklü aile şirketlerinde de yaşanmaktadır. Kavramın sadece aile şirketlerin yaşanmasının sınırlandırılmaması da

gerekmektedir. Şirketlerin kendi içlerinde arkadaşlarına uyguladıkları ayrımcılıklar da nepotizm kapsamında yer almaktadır (Dökümbilek 2010, 46).

Tarihsel perspektiften yola çıkılarak ülkemiz özelinde nepotizm Osmanlı döneminde, her dönem güçlü ve başarılı olan kardeşlerin yanı sıra güçsüz ve başarısız kardeşlerinde yapılan kayırmalar ile tahta çıktığı gözlenmektedir. Kişilerin kayırılması daha çok tarım ve hayvancılık dönemlerinde sıklıkla yaşanmaktadır. Akdeniz Havzası kapsamında yaşamını devam ettiren toplulukların aralarında belirlemiş oldukları akrabalık ilişkileri, toplumsal yapının bozulmaması için ayrımcılığında geçerli olduğu ilişkileri yaşanmaktadır (Savaş 2015, 7).

En net hali ile dünya genelinde Rönesans ile kendisini ortaya çıkartmaktadır. Nepotizm Rönesans döneminde bazı papaların kendi yeğenlerine üst düzey kademelerde iş bulmaları öne çıkmaktadır. Dönem içinde kilisenin önem kazanması ve yapılan nepotizmin ileri boyutlara taşınması, sorunlara neden olabilmektedir.

2.2. NEPOTİZMİN AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ YERİ

Ülkemizde ve dünya genelinde aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılmakta olan sorunların başında aile bağları ile iş ilişkilerinin ayrıştırılamayışı gelmektedir. Yaşanmakta olan sorunlara karşılık, her aile şirketi bir sonraki nesle devir konusunda bazı çözümler üretmenin daha sağlıklı olacağı görüşünü savunmaktadır. Ailelerin temel yapısı birer kolektif birim olmalarından ileri gelmektedir. Bu durum işletme içindeki etkileşimlerin sağlıklı bir alt yapı ilerlemesinde sorunlara neden olabilmektedir (Özler 2007, 438).

Aile işletmelerinin aynı zamanda ülke genelinde bir örnek teşkil etmeleri, kültürel yapıyı bünyelerinde barındırıyor olmaları gibi sosyal sorumlulukları da bulunmaktadır. Belirtilmekte olan sorumluluklar kapsamında, aile şirketlerinde sadece konusunda uzman kişilerin ilgili bölümlerde çalışması değil aile yapısına hakim, aile üyelerinin çalışması daha doğru bulunmaktadır (Araslı 2016, 4). Bu durumun taşıdığı risklerin yeni ve küçük çaplı işletmelerin kolaylıkla sonuçlandırması beklenirken, daha kapsamlı ve iş hacmi büyük aile şirketlerinde akraba ve yakın çevrenin çalıştırılıyor olmasında sorunlar bulunmaktadır.

Yaşanan sorunlar arasında aile şirketlerinde aileye ait sorunların, şirket menfaatlerinden önce yer alması bulunmaktadır. Aile üyelerinin işe alınıyor olması onlara ait zayıf yönlerin de göz ardı ediliyor olmasını beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda da birçok aile şirketinin düşmüş olduğu karmaşa, piyasa genelinde olması gereken kilit pozisyonlarda aile üyelerinden birinin bulunması rakip şirketler ile devam eden rekabet sürecine yenik başlıyor olmalarıdır (Karacaoğlu 2012, 48).

Birçok aile şirketi içinde ilgili pozisyonlarda ihtiyaç olmamasına rağmen, aile üyelerinin bu noktalarda işe alınması gibi bir hata yapılmaktadır. Şirketlerin üretim, pazarlama, rekabet gibi birçok alanda işlem görebilmesi gerekmektedir fakat ailenin geniş olması ihtiyaç duyulan her alanda personelin de aile içinde yer alabileceği anlamını taşımamaktadır.

Aile şirketlerinde en sık nepotizm yapılan bölüm insan kaynakları bölümlerinden meydana gelmektedir. Personellerin işe alım süreci, performans değerlendirme, ücret belirleme gibi konuların üzerinde çalışmalar yürüten insan kaynakları birimleri nepotizm konusunda sıklıkla gündemde yer almaktadır (İyiişleroğlu 2006, 44-45). Aile işletmeleri için hem duygusal hem de mantıksal bir yapı taşımaları açısından uzun ömürlü olabildikleri belirtilmektedir. Aile şirketlerinin dünyada ve ülkemizde sıklıkla tercih edilmesi, işletmelerde güven duygusunun oluşmasının güç olmasından ileri gelmektedir.

2.2.1. Yönetim Sistemlerine Etkisi

Aile şirketlerinde devam eden süreçler arasında kurum kültürünün aile kültürü ile özdeşleşmiş olması, gerçek performansa bağlı olan gerçek başarının takdir edilmesi, nepotizm yer almaktadır. Bu durum aile üyesi olmayan çalışanların durumdan rahatsız olmalarına ve işe karşı olan motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Belirtilmekte olan koşullar özellikle aile üyesi olmayan çalışanların güvensizlik duygusunu pekiştirmektedir.

Aile şirketleri dahilinde devam eden nepotizm, çalışanların ikiye bölünmesine neden olabilmektedir. Bunlar, aile üyesi olanlar ve olmayanlar şeklindedir (Kıran, 2007). Aile üyesi olmayan çalışanların giderek ötekileşmesi sonucunda da şirket

menfaatlerinin tehlike altında olması ile karşı karşıya gelinebilmektedir. Şirketlerin piyasa dahilinde geniş iş hacmine sahip olmaları sadece karlılık oranları dahilinde şekillenmemektedir. Bu kapsamda etkin şekilde çalışmalarına devam eden personel ihtiyacı da önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal yapının oluşabilmesi aşamasında, tüm çalışanların kurum kimliğine hizmet ediyor olması gerekmektedir fakat nepotizm konusunda aile şirketlerinin etkin bir rol üstlenmesi, şirket içinde kurum kimliğinin oluşmamasına neden olabilmektedir. Her aile şirketi içinde bu tarz durumlar ile karşılaşmamaktadır, adil bir yönetim anlayışını benimseyen aile şirketleri, kurumsal yapı konusunda önemli gelişmeler sağlayabilmektedirler.

Aile şirketlerinde aynı işlemleri yerine getirecek ve kan bağı bulunmayan kimselerin bulunması önemli bir özelliktir fakat durumun tersi bir konumda da yönetim kademelerinde sorunlar yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra nepotizmin etkileri müşteri memnuniyeti üzerinde de kendisini göstermektedir. Müşteri memnuniyeti ile nepotizmin hem olumlu hem de olumsuz bir ilişkisinin bulunduğu bilinmektedir. Olumsuz etkileri insan kaynakları departmanları kapsamında yaşanmakta olan akraba kayırma davranışından ve adaletsiz olmaktan ileri gelmektedir (Özkaya 2006, 112).

Aile bağlarının güçlü temellere dayanıyor olmasında da nepotizmin etkin hale gelmesi arasında bir etkileşim yer almaktadır. Güçlü aile bağlarının beraberinde aile sırları ve aile varlıkları da yer almaktadır. Bu koşullarda yabancı kişilerin aile içinde yer almasına engel olmak nepotizmin daha çok ilerlemesini beraberinde getirmektedir. Ailenin işi etkilemesi ve işin de aileyi etkilediği durumlar ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu nedenle piyasa genelinde aile işletmeleri ile çalışmak isteyen diğer işletmeler bu durumu göz önünde bulundurarak girişimlerini devam ettirmektedir.

2.2.2. Nepotizmin Önlenmesi

Günümüzde ve geçmiş dönemler itibarı ile nepotizm sıklıkla rastlanan bir durum olarak bilinmektedir. Gerek kamu sektöründe gerek ise özel sektör içinde aile bireylerinin birbirlerini kayırmaları şeklinde ortaya çıkan nepotizm, beraberinde

birçok olumsuzluğu da doğurmaktadır. Bu kapsamda da önlenmesi için çalışmalar yürütülmektedir (Savaş 2015, 17).

Nepotizmin hukuktan uzak uygulama olduğu düşüncesi sebebi ile adalet konusunda da hukuksal düzenlemelerden uzak tutulmaya çalışılmaktadır. Adam kayırmacılık şeklinde de vurgulanmakta olan nepotizmin özellikle aile şirketlerinde sıklıkla rastlanıyor olması, iç müşterilerin memnuniyetsizlikleri gündemde yer almaktadır. Bu kapsamda da aile şirketleri danışmanlarının düzenlemiş olduğu organizasyonlar, temelde iki tarafın oluşmaması ve işletme içinde fikir ayrılıklarının oluşmaması için yürütülmektedir (Yücel 2012, 255).

Aile şirketlerinde devam eden nesiller arası aktarım sağlanması açısından köklü bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda ünlerinin devamlılığı ile de bilinmektedirler. Bu nedenle aile üyeleri, işletme kapsamında görev almış olsun veya olmasın yaptıkları işletmeye mal edilmektedir.

Nepotizmin önlenmesinde ikinci kuşak olarak adlandırılan yeni neslin önemi oldukça büyüktür. Bunun yanı sıra yeni kayırmacılık şeklinde ele alınan nepotizm çeşidinde ise işletme içinde aşağıdan yukarıya doğru zorlayıcı olmayan, gönüllü bir harekettir çünkü yeni kayırmacılık ailelerin zorlamaları haricinde, genç bireylerin kendilerini geliştirme arzusu ile bağlantılı şekilde gerçekleşmektedir.

Nepotizm önlenmesi konusunda temel beklenti ikinci kuşakta yer alan yeni neslin daha profesyonel bir yönetim anlayışını benimseyerek, ilgili iş alanlarında uzman kadronun yer almasını sağlamak yönünde olmalıdır. Bu durum kurumsal bir yapı sergilemek ile birlikte oluşmaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır.

2.3. NEPOTLUK KAVRAMI

Nepot kavramının temeli yeğen kelimesinden meydana gelmektedir. Devam eden süreçlerde İngilizcede kullanılmakta olan ‘nephew’ kelimesi ile birlikte nepotluk kullanılmaya başlamıştır. Nepotluk kavramının adam kayırmacılık şeklinde

dilimize yerleşmiş olması, özellikle gelişmekte olan ülkelere ait aile şirketlerinde yaşanan olayları nitelemektedir (Savaş 2015, 5).

Bu bağlamda kişilerin kendi soyundan olan kişileri işe alması, uygun olmayan mesleki pozisyonlarda önemli görevler veriyor olması nepotluk ve nepotizm şeklinde değerlendirilmektedir. Fakat sadece aile şirketleri ile sınırlı olmak hatalı bir yaklaşımdır çünkü nepotizm tüm özel sektör çalışanları arasında ve kamu sektöründe de sıklıkla rastlanmaktadır (Savaş 2015, 7-8).

2.3.1. Aile İşletmelerinde Nepotluk

Aile işletmelerinin genel yapısı itibarı ile ‘biz’ ve ‘onlar’ şeklinde ayırımların yapılması sıklıkla rastlanan durumlar içinde yer almaktadır. Şirket sahiplerinin kendileri üzerinde hükmü olabilecek müdürler ile çalışmasında çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Bu nedenle temel olarak satış, üretim gibi temel konuların üzerinde durmayı tercih ederek, şirkete ait bütünü tespit etmekte zorluk yaşamaktadırlar.

Belirtilmekte olan durum kapsamında profesyonel yönetim kadrolarına ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat aile işletmelerinde objektif veri toplama sistemleri, işleme ve değerlendirme birimleri yer almamaktadır. Ailenin temel kuruluş amaçlarından biri aile üyelerinin korunması yönündedir fakat piyasaların rekabet içeren koşullarına istinaden çalışanların birbirlerini korumaları, başarısızlıkları da doğurmaktadır (Savaş 2015, 16).

İş hayatının temel hedefleri maksimum karlılıkla işlem görebilmek ve bunu yürütebilmek üzerine kurulmuştur fakat aile işletmelerinde aile üyelerinin korunması ana noktayı oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan nepotluk davranışı, yönetim kademesine getirilmesi planlanan profesyonellerin işe alım sırasında yaşanmaktadır.

Akraba kayırmanın gereksiz iş pozisyonları üretmek konusunda ön plana çıkartılmasının yanı sıra kardeş rekabetinin de sıklıkla karşılaşılmaması şeklinde meydana gelmektedir (Yücel 2012, 247). Aile işletmelerini piyasa genelindeki yaşan süresi, kişilere ve ailenin itibarına göre şekillenirken diğer işletmelerde durum piyasada yer alan rekabet ve finansal üstünlüklere göre değişim göstermektedir.

2.4. NEPOTİZMİN ÇEŞİTLERİ

Kavramsal perspektifte nepotizmin çeşitlerine rastlanmaktadır. İlk olarak etnik anlamda kayırmacılığın etkili olduğu dönem incelenerek. Bireysel ve grup olarak kayırmacılık şeklinde ön plana çıkan nepotizm kavramı birçok yerde sıklıkla yaşanabilmektedir. Burada önem taşıyan esas noktalar arasında, sosyal anlamda empoze edilmiş olan ve karşılıklı bir zorlamanın ürünü şeklinde dikkat çekiyor olmasıdır. Bireysel kayırmacılık için temel alınan akrabaların birbirlerini yeterli bilgi ve beceri donanımına sahip olmadan şekillendiriyor olmalarından ileri gelmektedir (Yazıcıoğlu 2009, 500).

Grup kayırmacılık şeklinde üzerinde durulan nepotizm ise sadece akraba etkeninin haricinde bir grup veya zümre tarafından dışlanma gibi bir durumun yaşanmasının itici gücü ile meydana gelmektedir. Burada temel alınan fedakârlık kavramının ne şekilde incelendiğidir. Bazı araştırmacılar tarafından nepotizm çeşitleri eski ve yeni şeklinde de ele alınabilmektedir.

Bu noktada eski kayırmacılık, ailelerin kendi çocuklarını sahip oldukları şirketlerde çalışmaları yönünde ve devam eden süreçlerde de evliliklerini de şirket çalışanları veya ortaklar ile yapmaları yönünde hareket etmekte. Bunun yanı sıra yeni kayırmacılık şeklinde ele alınan nepotizm çeşidinde ise işletme içinde aşağıdan yukarıya doğru zorlayıcı olmayan, gönüllü bir harekettir çünkü yeni kayırmacılık ailelerin zorlamaları haricinde, genç bireylerin kendilerini geliştirme arzusu ile bağlantılı şekilde gerçekleşmektedir.

2.5. NEPOTİZMİN UYGULANDIĞI NOKTALAR

Aile şirketlerinde devam eden nepotizm kavramı etik bir problem olmanın yanında birçok alt problemi de taşımaktadır. Bunlar arasında bireysel sosyal ve politik birçok süreç yer almaktadır. Nepotizmin uygulandığı noktaların çok yönlü şekilde araştırılması, kültürel bir alt yapıya sahip olmasından ileri gelmektedir. Bu bağlamda işletmelerinden özelinden uzaklaşarak çevresel ve toplumsal bir boyut kazanmaktadır (İyiışleroğlu 2006, 43-50).

Aile işletmeleri kendilerini korumak ve devamlılıklarını sağlamak adına nepotizmi gerçekleştirmektedirler. Uygulanan noktalar arasında, işletme içinde ihtiyaç bulunmuyorken sadece kan bağı sebebi ile akrabayı işe alma, işletme içinde farklı yetki ve sorumluluklar verme, performans değerlendirme sistemlerine dahil etmeme veya doğru olmayan veriler üzerinden değerlendirme gerçekleştirme, ilgili pozisyona dair becerisi, eğitimi olmayan akrabanın işe alınması gibi birçok durum ile karşılaşilmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin kendileri için oluşturdu çözümler, kurum ile sınırlı kalmaktadır fakat aile şirketlerinin yapısı, kurumsal şirketlerden daha farklı ve iç içe geçmiş şekildedir. Bu kapsamda aile içinde söz sahibi olan kişilerin işletme içinde de söz sahibi olması beklenmektedir. Bu durum kurumsallaşma süreci dahilinde sorunları beraberinde getirmektedir (Şengün 2011, 62). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerin sahip oldukları kuralların daha geniş alanlara hâkim oluyor olması, işletmenin ne derece köklü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Temel olarak nepotizmin uygulanması makro düzeyde devam eden ve gelişen ekonomik süreçlerin, mikro ekonomik yapılanma ile bağdaştırılmaya çalışılmasından ileri gelmektedir. Aile şirketi kavramının daha çok toplumsal değerlere bağlılıkları fazla olan toplumlarda görülüyor olması da bu noktadan hareket ile meydana gelmiştir. Aile işletmelerini piyasa genelindeki yaşan süresi, kişilere ve ailenin itibarına göre şekillenirken diğer işletmelerde durum piyasada yer alan rekabet ve finansal üstünlüklere göre değişim göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Nepotizm uygulamaları işletmelerde performansın değerlemesi, ücretlendirme, personel seçimi vb. hususlara etkilemekte ve dolayısıyla işletmenin toplam verimliliğini de etkisi altına almaktadır. Bu çalışmada nepotizmin etkileri araştırılmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, aile işletmelerinde nepotizm kapsamındaki uygulamaların durumunu analiz etmek ve aile işletmelerinde görev yapan aile üyeleri ve öteki iş görenlere uygulanan prosedürlerin nepotizm dahilinde incelenmesiyle problemin durumunu tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Aile işletmelerinde nepotizmin varlığının durumunun tespit edilmesi ve aile işletmelerindeki uygulama sahalarının tespit edilmesini amaçlayan araştırma anketin uygulandığı örnekleme sınırlı olmaktadır. Araştırmaya dahil olan 171 katılımcının fikirlerini yansıtmaları bakımından çalışma sınırlılık taşımaktadır. Bununla birlikte araştırmanın online katılım ile sağlanmasından ötürü ve işletmelerin genellikle yüz yüze görüşmeye sıcak bakmamasından dolayı çalışma sınırlılık taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada aile işletmelerinde nepotizmin uygulama sahaları olarak çalışanların temin edilmesi, performansın değerlendirilmesi, ücretlendirme stratejileri ve çalışma şartları şeklinde sıralanabilecek ve bunun yanında nepotizm hususunda bakış açılarının analiz edilmesi ihtiyacından yola çıkarak hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır;

H₁: Aile şirketlerinde iş başvurularının değerlendirilmesi esnasında nepotizme rastlanmaktadır.

H₂: Aile şirketlerinde yakın akrabalara öncelik verilmemekte, yakın akrabaların eğitim seviyeleri ve tecrübeleri göz ardı edilmektedir.

H₃: Aile şirketlerinde performans değerlendirme esnasında nepotizme rastlanmaktadır.

H₄: Aile şirketlerinde performans değerlendirme neticesinde başarısız olan aile üyeleri ve öteki çalışanlar için uygulanan politikalar arasında farklılıklar görülmektedir.

H₅: Aile şirketlerinde ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan düzen bütün çalışanlar için aynı olmaktadır.

H₆: Aile şirketlerinde ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan sistem bütün çalışanlar için aynı olmaktadır.

H₇: Aile şirketlerinde uygulanan ücretlendirme politikaları rasyonel olmaktadır.

H₈: Aile şirketlerinde çalışma şartları tüm çalışanlar için aynı olmaktadır.

H₉: Aile şirketlerinde uygulanan nepotizmin şirketlere etkisi olumsuz olmaktadır.

H₁₀: Aile şirketlerinde uygulanan nepotizm elde olmayan nedenlerden ötürüdür.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZİ

3.4.1. Verilerin Toplanması ve Örneklem Seçilmesi

Çalışmanın araştırma bölümü dahilinde analize sokulan veriler üretim, ticaret, hizmet, perakende vb. alanlarda faaliyeti olan ve İstanbul İlinde bulunan aile

şirketlerinden toplanmıştır. Aile şirketlerinde görev alan kişilerin katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışmasına toplam 171 kişi dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 'Survey Monkey' anket sitesine aktarılmış ve katılımcılara gönderilerek doldurmaları sağlanmıştır. Elde edilen veriler ise SPSS istatistik programına aktararak analiz edilmiştir.

Çalışmanın hipotezlerini test eden verileri toplamak maksadı ile anket formu Salih Cem İyışleroğlu'nun 2006 yılında, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Bitirme Tezi olarak hazırladığı 'Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma' isimli çalışmasında kullanılan formdan uyarlanmıştır.

Kullanılan anket formunda temel 3 bölüm bulunmaktadır. Bu bölümler; 8 sorudan oluşan ve demografik bilgilerin toplandığı kısım, 29 sorudan oluşan ve işletmelerin yapısı ile nepotizm uygulamalarını analiz eden bölüm ve nepotizm derecesini ölçen 9 ifadeden oluşan 5'li likert ölçekle hazırlanmış bölüm olarak sıralanmaktadır. İlk iki bölümde çoktan seçmeli kapalı uçlu sorular yer alırken, son bölümde ifadelerle katılım oranını belirleyen matris derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan nepotizm ölçeğinin güvenilirliği alfa model değeri kullanılarak tespit edilmiştir. Söz konusu model, ölçekte yer alan maddeler arası korelasyon ortalamasına dayanmakta ve bir tür iç tutarlılığı ölçmektedir.

Araştırmada ölçek güvenilirliğinin kabul kriteri ($\alpha < 0,60$) değeri temel alındığından ve güven analizinde alfa değeri 0,866 olarak bulunduğundan, aile şirketlerinde nepotizm durum analizine ilişkin ifadelerin tamamı analizde kullanılmıştır.

Tablo 3.1. Aile Şirketlerinde Nepotizm Analizi İfadeleri

SORU NO	İFADELER
N1	Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır
N2	Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır
N3	Eğitim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir
N4	Deneyim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir
N5	Şirketimizde rasyonel ücret politikamız vardır
N6	Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır
N7	Nepotizm her zaman sakıncalıdır
N8	Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür
N9	Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz

Tablo 3.2. Ölçek Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Ortalama	Standart Sapma	N
N1	4,351	1,009	171
N2	4,135	1,023	171
N3	4,140	1,081	171
N4	4,175	1,065	171
N5	4,591	0,838	171
N6	3,351	1,361	171
N7	3,415	1,264	171
N8	3,216	1,304	171
N9	3,298	1,212	171

Alpha= 0,866

Standardized item alpha = 0,858

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırma dahilinde gerçekleştirilen anket neticesinde elde edilen verilerin analizi ve bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 15.0 for Windows Evaluaiton Version ile analiz edilmiştir.

3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik ve Aile Yapılarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.3.'de görüleceği gibi katılımcıların %79,53'ü erkeklerden meydana gelirken, kadınlar toplam katılımcılar içinde %20,47 gibi bir orana sahiptir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların büyük kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre kadın istihdamının iş yaşamında daha az düşük olma sorunsalının aile işletmelerinde de görüldüğü yönünde bir çıkarımda bulunulabilecektir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	35	20,47
Erkek	136	79,53
Toplam	171	100

Tablo 3.4.'te katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımları gösterilmiştir. Katılımcıların %1,17'si okuryazardır ancak herhangi bir eğitim kurumundan mezun olmamışlardır. %7,60 oranında katılımcı ise ilköğretim seviyesinde bir eğitim kurumundan mezun olduğunu bildirmiştir. Katılımcıların %45,03'ü fakülte ya da yüksek okul seviyesinde üniversite eğitimi almışlardır. %6,43 oranında katılımcı ise yüksek lisans veya doktora seviyesinde bir eğitim kurumundan mezun olduğunu bildirmiştir. Katılımcıların %50'den fazlasının üniversite mezunu olması, nepotizm hususunda daha bilinçli yanıtlar alınacağını düşündürmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Eğitim	N	%
Okuryazar ancak mezun değil	2	1,17
İlköğretim	13	7,60
Lise	68	39,77
Fakülte/yüksekokul	77	45,03
Yüksek lisans/Doktora	11	6,43
Toplam	171	100

Tablo 3.5.'te katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %7,60'ı 25 yaşından küçük, %39,77'si 25-34 yaş arasında, %35,67'si 35-44 yaş arasında, %14,62'si 45-54 yaş arasında ve %2,34'ü ise 55 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların büyük kısmının genç olması ve nepotizm hususundaki düşüncelerinin belirlenmesi çalışmanın niteliği bakımından önem taşımaktadır. Bu sayede işletmelerin uygulamaya alacağı stratejilerle ilgili bir fikir önerisinde bulunulabilecektir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
25'ten küçük	13	7,60
25-34 arası	68	39,77
35-44 arası	61	35,67
45-54 arası	25	14,62
55 ve üzeri	4	2,34
Toplam	171	100

Katılımcıların aile şirketlerinde çalışma sürelerinin gösterildiği Tablo 3.6.'da %7,02 oranında katılımcının 1 yıldan az süre ile görevini sürdürdüğü görülmektedir. Katılımcıların %11,11'i 1-3 yıl, %29,24'si 4-6 yıl, %14,04'ü 7-9 yıl ve %38,60'ı 9 yıl ve üzerinde şirketlerinde görevlerini sürdürmektedir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Aile Şirketinde Çalışma Süreleri

Aile Şirketinde Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	12	7,02
1-3 yıl	19	11,11
4-6 yıl	50	29,24
7-9 yıl	24	14,04
9 yıl ve üzeri	66	38,60
Toplam	171	100

Tablo 3.7.'de katılımcıların işletmelerinde sahip oldukları hisse oranlarının dağılımı verilmiştir. Katılımcıların %5,26'sının %10 ya da daha az, %1,75'inin %11-%20 arasında, %1,17'sinin %21-%30 arasında, %0,58'inin %31-%40 arasında, %11,11'inin %41-%50 arasında, %3,51'nin %51-%60 arasında, %0,58'inin %61-%70 arasında, %1,17'sinin %81-%90 arasında ve %16,37'sinin ise %91 ve üzerinde oranla hisse bulunmaktadır. Bunun yanında katılımcıların %58,48'inin görev aldıkları işletmede hisseleri bulunmamaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun çalıştıkları kurumda hisse sahibi olmamaları nepotizm hususu düşünüldüğünde olumlu bir durum olarak değerlendirilebilecektir.

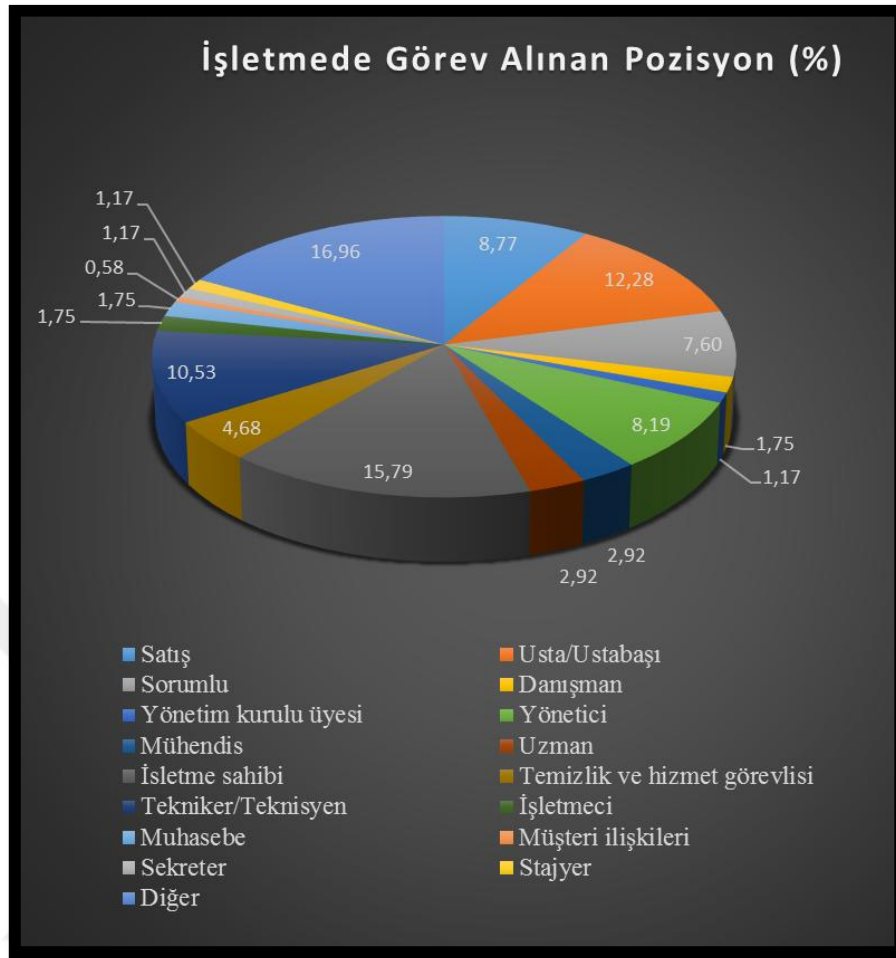
Tablo 3.7. Katılımcıların İşletmelerinde Sahip Oldukları Hisse Oranlarının Dağılımı

Sahip Olunan Hisse Yüzdesi	N	%
%10 ve daha azı	9	5,26
%11-%20 arası	3	1,75
%21-%30 arası	2	1,17
%31-%40 arası	1	0,58
%41-%50 arası	19	11,11
%51-%60 arası	6	3,51
%61-%70 arası	1	0,58
%81-%90 arası	2	1,17
%91 ve üzeri	28	16,37
Hissem yok	100	58,48
Toplam	171	100

Tablo 3.8.'de katılımcıların işletmelerindeki görev dağılımları gösterilmektedir. Katılımcıların %15,79'u işletme sahibi, %12,28'i ustabaşı ve %10,53'ü tekniker/teknisyen olarak görev yapmaktadır. Şekil 3.1.'de tüm görev dağılımları grafik halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların İşletmelerindeki Görevlerine Göre Dağılımları

İşletmenizdeki Göreviniz	N	%
Satış	15	8,77
Usta/Ustabaşı	21	12,28
Sorumlu	13	7,60
Danışman	3	1,75
Yönetim kurulu üyesi	2	1,17
Yönetici	14	8,19
Mühendis	5	2,92
Uzman	5	2,92
İşletme sahibi	27	15,79
Temizlik ve hizmet görevlisi	8	4,68
Tekniker/Teknisyen	18	10,53
İşletmeci	3	1,75
Muhasebe	3	1,75
Müşteri ilişkileri	1	0,58
Sekreter	2	1,17
Stajyer	2	1,17
Diğer	29	16,96
Toplam	171	100



Şekil 3.1. Katılımcıların İşletmelerinde Görevlerine Göre Dağılımlarının Grafiği

Tablo 3.9.'da da görüldüğü gibi katılımcıların %21,05'i aile şirketinden önce başka bir işletmede görev almamıştır. Katılımcıların %78,95'i ise aile şirketinden evvel başka bir işletmede görev aldığını bildirmiştir. Katılımcıların büyük kısmının aile işletmesinden evvel başka bir işletmede tecrübe kazandıkları ve ardından aile işletmesinde çalışmaya başladıkları görülmektedir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Aile Şirketinden Önce Başka Şirkette Görev Alıp Almadıklarının Oranı

Aile Şirketinden Önce Başka Şirkette Görev Alma	N	%
Evet	135	78,95
Hayır	36	21,05
Toplam	171	100

Tablo 3.10.'da katılımcıların çalıştıkları işletmenin sahibi veya kurucusuna olan yakınlıklarına göre dağılımları gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %64,33'ü herhangi bir yakınlıklarının olmadığını bildirmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun işletmenin kurucusu veya sahibine bir yakınlığının olmaması nepotizm bakımından olumlu bir biçimde değerlendirilebilecektir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Şirket Sahibi ya da Kurucusuna Olan Yakınlıklarına Göre Dağılımları

Şirket sahibi ya da kurucusuna yakınlık	N	%
Babam/Annem	13	7,60
Kardeşim	26	15,20
Yeğen	2	1,17
Kuzen	6	3,51
Dayı/Amca	7	4,09
Hala/Teyze	2	1,17
Enişte	5	2,92
Yakınlık yok	110	64,33
Toplam	171	100

Tablo 3.11.'de görüldüğü üzere katılımcıların %40,35'inin aile üye sayısı 101 ila 150 arasındadır, bunu %26,90 ile 76 ila 100 arası aile üye sayısına sahip olan katılımcılar izlemektedir. Katılımcıların büyük kısmının aile üye sayısının 50'den fazla olması ve Tablo 3.10.'dan elde edilen sonuca göre katılımcıların işletme kurucusuna olan yakınlık oranlarının düşük olması, kalabalık aile üyelerine sahip olunmasına rağmen araştırmaya dahil olan katılımcıların işletmelerinde işe yerleştirme bakımından nepotizm uygulamalarının düşük olduğu sonucuna varılabilecektir.

Tablo 3.11. Katılımcıların Aile Üye Sayılarına Göre Dağılımları

Katılımcıların Aile Üye Sayıları	N	%
25'ten az	23	13,45
25-50 arası	10	5,85
51-75 arası	4	2,34
76-100 arası	46	26,90
101-150 arası	69	40,35
151-200 arası	12	7,02
201-250 arası	5	2,92
250'den fazla	2	1,17
Toplam	171	100

3.5.2. Katılımcıların İşletmelerine Ait Bulgular

Çalışma kapsamında uygulanan anket İstanbul ilinde uygulandığından dahil olan tüm katılımcılar İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Tüm katılımcıların görev aldıkları işletmeler aile işletmesi olup, bu durum çalışmanın amacıyla örtüşmektedir.

Tablo 3.12.'de görüleceği üzere katılımcıların %15,20'si perakende satış sektöründe yer almaktadır. Bunu %14,04 oranı ile imalat sektörü takip etmektedir. Katılımcıların %12,87'si teknoloji sektöründe, %8,19'u telekomünikasyon sektöründe, %6,43'ü gıda sektöründe görev almaktadır. En düşük katılım %1,17 oranı ile tıp/sağlık sektöründe olmuştur. Katılımcıların %18,71'i ise faaliyette bulunulan sektörü diğer olarak seçmiş, sektör bilgisi paylaşmamıştır. Birbirinden farklı sektör ve faaliyet sahalarında bulunan işletmelerin çalışmanın amacı düşünüldüğünde olumlu olduğu düşünülmektedir. Zira kimi sektör ve faaliyet sahalarında teknik anlamda uzmanlık gereksinimi varken kimi alanlarda ise yalnız bedensel performans yeterli olmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde nepotizm hususunda birbirinden farklı işletmelerin çalışmaya dahil olması farklı açıların yakalanması bakımından pozitif değerlendirilmektedir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	N	%
Enerji	4	2,34
Telekomünikasyon	14	8,19
Gıda	11	6,43
Teknoloji	22	12,87
Otomotiv	6	3,51
Perakende satış	26	15,20
İnşaat	6	3,51
İmalat	24	14,04
Tekstil	11	6,43
Tıp/ sağlık	2	1,17
Taşımacılık	8	4,68
Finans	5	2,92
Diğer	32	18,71
Toplam	171	100

Tablo 3.13.'de katılımcıların görev aldıkları işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımları gösterilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%72,51) 10 yıldan daha uzun süredir bir işletmede görev yaptıklarını belirtmiştir. Bunu %11,11 oranı ile 5 ila 7 yıl arasında faaliyeti olan işletmeler takip etmektedir. Ardından %8,19 oranı ile 7 ila 9 yıl arasında faaliyeti olan işletmeler gelmektedir. Katılımcıların büyük kısmının 10 yıldan daha uzun zamandır faaliyeti olan işletmelerde yer alması, söz konusu işletmelerin deneyimlerinin ve sektörel bilgilerinin iyi durumda olduğunu işaret etmekle beraber işletmelerin uzun senelerdir faaliyetinin olması bir başarı göstergesidir. Zira işletmelerin temel hedefi karlı bir organizasyona dönüşmek ve uzun yıllar boyunca varlıklarını korumaktır.

Tablo 3.13. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

Faaliyet süresi	%	N
1 yıldan az	3	1,75
1-3 yıl	5	2,92
3-5 yıl	6	3,51
5-7 yıl	19	11,11
7-9 yıl	14	8,19
10 yıldan fazla	124	72,51
Toplam	171	100

Tablo 3.14.'de görüleceği gibi araştırmaya dahil olan katılımcıların %86,55'inin görev aldığı işletmede hissedar sayısı 5 ya da daha az, %11,11'inin hissedar sayısı 6-15 arası ve %2,34'ünün 45'ten daha fazladır. İşletmelerin büyük kısmının 5 ya da daha az hissedara sahip olması, söz konusu organizasyonların halka açılmamış olan ve yakın akrabalarından meydana gelen işletmeler olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Görev Aldıkları Şirketlerindeki Hissedar Sayılarına Göre Dağılımları

Şirketinizdeki Hissedar Sayısı	N	%
5 ve daha az	148	86,55
6-15 arası	19	11,11
45'ten fazla	4	2,34
Toplam	171	100

Tablo 3.15.'te katılımcıların işletmelerindeki toplam çalışan sayılarına göre dağılımları gösterilmiştir. Katılımcıların %52,05'inin işletmelerinde toplam çalışan sayısının 25'ten az olduğu tespit edilmiştir. %18,71 oranında katılımcının işletmelerinde 25 ila 50 arası, %14,04 oranında katılımcının işletmelerinde 51 ila 75 arası, %6,43 oranında katılımcının işletmelerinde 250 ve üzeri çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin oldukça büyük bölümünün çalışan sayılarının 75 ve daha az olduğundan hareketle söz konusu işletmelerin küçük ölçekli olduğu ifade

edilebilecektir. Nepotizm uygulamalarının tespiti bakımından işletmelerin büyüklüklerine göre dağılımı olumlu bulunmaktadır.

Tablo 3.15. Katılımcıların Görev Aldıkları Şirketlerindeki Toplam Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları

Şirketinizdeki Toplam Çalışan Sayısı	N	%
25'ten az	89	52,05
25-50 arası	32	18,71
51-75 arası	24	14,04
76-100 arası	9	5,26
101-150 arası	5	2,92
101-150 arası	1	0,58
250 ve üzeri	11	6,43
Toplam	171	100

3.5.3. Katılımcıların İşletmelerinin Yönetimsel Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 3.16.'da katılımcıların görev yaptıkları işletmelerin yönetim kurulu üye sayılarına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların %84,21'inin işletmelerinde yönetim kurulu üye sayısının 3'ten az olduğu görülmektedir. %10,53 oranında katılımcının işletmesinde 3 ila 5 arası, %4,68 oranında katılımcının işletmesinde 10'dan fazla ve %0,58 oranında katılımcının işletmesinde 3 ila 5 arası yönetim kurulu üyesi olduğu tespit edilmiştir. İşletme politika ve stratejilerinin belirlenmesinde ve işletme yönetiminde oldukça fazla etkisi bulunan yönetim kurulu üye sayılarının az olması aile işletmeleri düşünüldüğünde bir dezavantaj teşkil etmektedir.

Tablo 3.16. Katılımcıların Görev Aldıkları İşletmelerin Yönetim Kurulu Üye Sayılarına Göre Dağılımı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	N	%
3'ten az	144	84,21
3-5	18	10,53
6-10	1	0,58
10'dan fazla	8	4,68
Toplam	171	100

Tablo 3.17.'de katılımcıların görev yaptıkları işletmelerinde yönetim kurulunda bulunan üyeler bakımından dağılımlarına yer verilmiştir. Tabloda sunulan verilerden katılımcıların işletmelerinin yönetim kurullarında yalnızca aile bireylerinin olduğu veya aile bireyleri ile beraber profesyonel yönetici, danışman ya da hissedarların yer aldığı çıkarılabilmektedir. Aile işletmelerinde hissedarların çoğunlukla aile bireylerinden meydana geldiği bilinen bir durumdur. Elde edilen veriler de bunu doğrulamaktadır. Söz konusu durum aile işletmelerinde nepotizmin varlığına işaret etmekle beraber işletmelerin kurumsallaşma sürecinde de bir engel olarak görülebilecektir.

Tablo 3.17. Katılımcıların Görev Aldıkları İşletmelerin Yönetim Kurulunda Yer Alan Üyeler Bakımından Dağılımı

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Aile bireyleri	148	86,55	23	13,45	171	100
Profesyonel yönetici	40	23,39	131	76,61	171	100
Danışmanlar	17	9,94	154	90,06	171	100
Hissedarlar	77	45,03	94	54,97	171	100

Tablo 3.18.'de görüleceği gibi katılımcıların görev aldıkları işletmelerin %70,76'sı birinci nesil, %22,22'si ikinci nesil, %1,75'i üçüncü nesil, %0,58'i dördüncü nesil, %0,58'i ikinci ve üçüncü nesil beraber ve %2,92'si üçüncü ve dördüncü nesil beraber yönetmektedir. Aile işletmelerinin en önemli problemlerinden biri sonraki nesle jenerasyona devredilmesi olduğu bilinen bir durumdur.

Katılımcıların işletmelerinin %30 kadarının bu problemin üstesinden geldiği görülmüştür.

Tablo 3.18. Katılımcıların Görev Aldıkları İşletmelerin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetildiğine Göre Dağılımı

Şirketiniz Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetilmektedir	N	%
1. nesil	121	70,76
2. nesil	38	22,22
3. nesil	2	1,17
4. nesil	1	0,58
2. ve 3. nesil birlikte	1	0,58
3. ve 4. nesil birlikte	5	2,92
Diğer	3	1,75
Toplam	171	100

3.5.4. Katılımcıların İşletmelerinin Personel Temin Etme Sürecine İlişkin Bulgular

Aile işletmelerinde iş başvurularının değerlendirilmesi aşamasında nepotizmin durum değerlendirmesini yapma maksadıyla aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur;

H₁: Aile şirketlerinde iş başvurularının değerlendirilmesi esnasında nepotizme rastlanmaktadır.

H₂: Aile şirketlerinde yakın akrabalara öncelik verilmemekte, yakın akrabaların eğitim seviyeleri ve tecrübeleri göz ardı edilmektedir.

Pek çok işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de personelin temin edilme yöntemleri farklılık arz etmektedir. Tablo 3.19.'da görüldüğü gibi katılımcıların görev aldıkları aile işletmelerinde personel temininde aile üyeleri arasından tercihte bulunma %29,24 oranındadır. Söz konusu işletmelerde internet vasıtası ile personel temini de %29,24 oranında tespit edilmiştir. Bu oranı %16,37 ile işletmelerin cv

bankasından tercih etme yöntemi izlemektedir. Aile işletmelerinde %8,19 oranında işletme içinden tercih yapılırken, %0,58 oranında gazete/dergi ilanı tercih edilmektedir.

İşletmelerde aile üyeleri arasından personel temin etme oranı %29,24 olduğundan ve diğer yöntemlerin daha büyük oranda kullanılmasından dolayı H₁ “Aile şirketlerinde iş başvurularının değerlendirilmesi esnasında nepotizme rastlanmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir denilebilecektir.

Tablo 13.19. Katılımcıların Dahil Oldukları Aile İşletmelerinde Personel İhtiyacının Temin Edildiği Kanala Göre Dağılımları

Personel İhtiyacının Temin Edildiği Kanal	N	%
Gazete/ dergi ilanıyla	1	0,58
Şirket içinden	14	8,19
Aile üyeleri arasından	50	29,24
Şirketimizde bulunan CV bankasından	28	16,37
İnternet aracılığıyla	50	29,24
Diğer (lütfen belirtin)	28	16,37
Toplam	171	100

Aile işletmelerinde yapılan iş başvurularının değerlendirilme sürecinde göz önünde bulundurulmuş kriterler ise Tablo 3.20.’de gösterilmiştir. Buna göre aile işletmelerinde görev yapan katılımcıların %86,55’i işletmelerinde iş başvurularında en önem verilen kriterin deneyim olduğunu ifade etmiştir. Bunu %76,61 oranı ile sektör bilgisi takip etmekte ve ardından %70,76 oranında referans, %42,11 oranında kan bağı ve %38,01 oranında eğitim gelmektedir.

Tablo 3.20. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde İş Başvurularını Değerlendirmede Dikkat Edilen Kriterler

	Tercih edilme		Tercih edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Eğitim	65	38,01	106	61,99	171	100
Deneyim	148	86,55	23	13,45	171	100
Referans	121	70,76	50	29,24	171	100
Sektör Bilgisi	131	76,61	40	23,39	171	100
Kan Bağı	72	42,11	99	57,89	171	100

Tablo 3.19. ve Tablo 3.20. beraber incelendiğinde; Tablo 3.19.’da personel teminine aile üyelerini tercih edenler %29,24’tür. Tablo 3.20.’de aile işletmelerinde iş başvurularını değerlendirirken göz önünde tutulan kriterler arasında %86,55 ile deneyim ve %76,61 ile sektör bilgisinin göz önünde tutulduğu görülse de aile işletmelerinde personel temin ederken aile üyelerine önceliği de %42,11 oranında verdikleri görülmüştür. Buna göre H₂ “Aile şirketlerinde yakın akrabalara öncelik verilmemekte, yakın akrabaların eğitim seviyeleri ve tecrübeleri göz ardı edilmektedir” hipotezi kabul edilmemiştir denilebilecektir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların aile işletmelerinde personel temin ederken uyguladıkları politikalar Tablo 3.21.’de gösterilmektedir. Katılımcıların %14,04’ü sınavla, %45,03’ü çevreden gelen taleplerle, %27,49’u aile üyelerine öncelik vererek ve %7,02 aile bireylerinin referansı ile personel temin ettiklerini bildirmişlerdir. Katılımcıların %27,49 oranında aile bireylerini öncelik verildiğini bildirmesi H₁ hipotezinin ek bir kanıtı olarak gösterilebilecektir.

Tablo 3.21. Katılımcıların Dahil Oldukları Aile İşletmelerinde En Fazla Tercih Edilen Personel İhtiyacını Karşılama Politikası

Personel İhtiyacını Karşılama Politikası	N	%
Sınavla	24	14,04
Çevreden gelen taleplerle	77	45,03
Aile bireylerine öncelik verilerek	47	27,49
Aile bireylerinin referansıyları	12	7,02
Diğer	11	6,43
Toplam	171	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %43,27'si iş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrımcılık yapmadıklarını, %56,73'ü ise ayrıcalık yaptıklarını bildirmişlerdir. Buna göre aile işletmelerinde iş başvurularını değerlendirmede nepotizmin uygulandığı ve H₁ hipotezinin kabul edildiği söylenebilecektir.

Tablo 3.22. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İş Başvurusunu Değerlendirirken Nepotizm Uygulanıp Uygulanmadığı

İş Başvurularını Değerlendirmede Nepotizm	N	%
Evet	97	56,73
Hayır	74	43,27
Toplam	171	100

Katılımcıların görev aldıkları aile işletmelerinde aile üyelerinin iş başvurularının değerlendirilmesinde izlenen yöntemler Tablo 3.23.'te gösterilmiştir. Aile üyelerinin başvurusu olduğunda katılımcıların %50,88'i daha iyisi yok ise işe alındığını, %27,49'u ayrıcalık yapılmadığını, %12,87'si hemen işe alındığını, %7,60'ı ise daha iyisinin bulunmaya çalışıldığını bildirmiştir. Buna göre, katılımcıların yarısından fazlası aile üyelerine kısmi ya da doğrudan ayrıcalık yapıldığını kabul etmişlerdir.

Tablo 3.23. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İş Başvurularını Değerlendirme Yöntemleri

Personel İhtiyacı Olduğunda Aile Üyelerinin Başvuruları Nasıl Değerlendirilir	N	%
Hemen işe alınır	22	12,87
Ayrıcalık tanınmaz	47	27,49
Daha iyisi bulunmaya çalışılır	13	7,60
Daha iyisi yoksa işe alınır	87	50,88
Diğer	2	1,17
Toplam	171	100

3.5.5. Katılımcıların İşletmelerinin Performans Değerleme Sürecine İlişkin Bulgular

Aile işletmelerinde performans değerlendirme sürecinde nepotizmin olup olmadığına ilişkin analiz için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H₃: Aile şirketlerinde performans değerlendirme esnasında nepotizme rastlanmaktadır.

H₄: Aile şirketlerinde performans değerlendirme neticesinde başarısız olan aile üyeleri ve öteki çalışanlar için uygulanan politikalar arasında farklılıklar görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların işletmelerinde performans değerlemesi neticesinde başarılı olan çalışanlar için uygulamaya alınan ödüllendirme yöntemlerinin dağılımı Tablo 3.24.'de verilmiştir. Buna göre %35,67 oranında katılımcı ikramiye verildiğini, %28,07 oranında katılımcı ödül verilmediğini, %21,05 oranında katılımcı maaşlara zam yapıldığını, %19,30 oranında katılımcı başarı belgesiyle ödüllendirildiklerini, %4,68 oranında katılımcı ise bir üst dereceye terfi ettirildiğini belirtmiştir.

Tablo 3. 24. Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Sonucu Başarılı Olan Çalışanlar İçin Uygulanan Ödüllendirme Yöntemleri

	Tercih edilme		Tercih edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Bir üst dereceye terfi ettirilir	8	4,68	163	95,32	171	100
Başarı belgesiyle ödüllendirilir	33	19,30	138	80,70	171	100
İkramiye verilir	61	35,67	110	64,33	171	100
Maaşına zam yapılır	36	21,05	135	78,95	171	100
Ödül verilmez	48	28,07	123	71,93	171	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %79,53'ü performans değerlendirme sürecinde aile üyelerine ayrıcalık tanınmadığını, %20,47'si ise ayrıcalık tanındığını belirtmiştir. Bu oranlar Tablo 3.25.'te gösterilmiştir. Buna göre H₃ "Aile şirketlerinde performans değerlendirme esnasında nepotizme rastlanmaktadır" hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 3.25. Katılımcıların Görev Aldıkları Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Sürecinde Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınıp Tanınmadığı

Performans Değerlemesinde Aile Bireylerine Ayrıcalık	N	%
Evet	35	20,47
Hayır	136	79,53
Toplam	171	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların işletmelerinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sonucunda başarısız olan çalışanlar için uygulamaya alınan yöntemler Tablo 3.26.'da gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %45,61'i yetersiz yönlerle ilgili eğitim verildiğini, %30,41'i sözlü ve yazılı olarak uyarı yapıldığını, %11,70'i hiçbir şey yapılmadığını, %6,43'ü işten çıkarma yapıldığını ve %1,75'i bir alt seviyede göreve getirildiğini ifade etmiştir. Alınan yanıtların oranına bakıldığında düşük performanslı çalışanlar için tek bir uygulama değil aynı anda birden fazla uygulama getirildiği görülmektedir.

Tablo 3.26. Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Sonucunda Başarısız Olan Çalışanlar İçin Uygulanan Yöntemler

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Bir alt seviyede göreve getirilir	3	1,75	168	98,25	171	100
Yetersiz yönleriyle ilgili eğitim verilir	78	45,61	93	54,39	171	100
Aynı kademede bir başka göreve getirilir	7	4,09	164	95,91	171	100
Sözlü ve yazılı olarak uyarılır	52	30,41	119	69,59	171	100
İşten çıkarılır	11	6,43	160	93,57	171	100
Hiçbir şey yapılmaz	20	11,70	151	88,30	171	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların işletmelerinde performans değerlendirme neticesinde başarısız olan aile üyeleri için gerçekleştirilen uygulamalar Tablo 3.27.'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %60,23'ü yetersiz yönlerle ilgili eğitim verildiğini, %45,61'i sözlü ve yazılı olarak uyarıldığını, %16,96'sı hiçbir şey yapılmadığını, %9,36'sı aynı kademede başka bir göreve getirildiğini, %8,19'u işten çıkarma yapıldığını ve %2,34'ü ise bir alt seviyede göreve getirildiğini ifade etmiştir. Alınan yanıtların oranına bakıldığında düşük performanslı aile bireyleri için tek bir uygulama değil aynı anda birden fazla uygulama getirildiği görülmektedir.

Tablo 3.27. Aile İşletmelerinde Performans Değerlemesi Neticesinde Başarısız Olan Aile Üyeleri İçin Uygulanan Yöntemler

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Bir alt seviyede göreve getirilir	4	2,34	167	97,66	171	100
Yetersiz yönleriyle ilgili eğitim verilir	103	60,23	68	39,77	171	100
Aynı kademede bir başka göreve getirilir	16	9,36	155	90,64	171	100
Sözlü ve yazılı olarak uyarılır	78	45,61	93	54,39	171	100
İşten çıkarılır	14	8,19	157	91,81	171	100
Hiçbir şey yapılmaz	29	16,96	14	83,04	171	100

Tablo 3.26. ve Tablo 3.27. karşılaştırıldığında aile bireyleri ile diğer çalışanlar arasında performans değerlendirme bakımından çok farklı uygulamalara gidilmediği görülmektedir. Buna göre H₄ “Aile şirketlerinde performans değerlendirme neticesinde başarısız olan aile üyeleri ve öteki çalışanlar için uygulanan politikalar arasında farklılıklar görülmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

3.5.6. Katılımcıların İşletmelerinin Ücretlendirme Politikalarına İlişkin Bulgular

Aile işletmelerinde ücretlendirme politikalarının belirlenmesinde nepotizmin durum analizini gerçekleştirmek için aşağıda yer alan hipotezler kurulmuştur.

H₅: Aile şirketlerinde ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan düzen bütün çalışanlar için aynı olmaktadır.

H₆: Aile şirketlerinde ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan sistem bütün çalışanlar için aynı olmaktadır.

H₇: Aile şirketlerinde uygulanan ücretlendirme politikaları rasyonel olmaktadır.

Tablo 3.28. Aile İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Politikalarında Kullanılan Ücretlendirme Kriterleri

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Eğitim	50	29,20	121	70,80	171	100
Akrabalık bağı	49	28,70	122	71,30	171	100
Sorumluluk	134	78,40	37	21,60	171	100
Deneyim	137	80,10	34	19,90	171	100
Sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları	134	78,40	37	21,60	171	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yer aldıkları aile işletmelerinde kullanılan ücretlendirme politikaları Tablo 3.28.'de gösterilmiştir. Katılımcıların %80,10'u deneyim, %78,40'ı sorumluluk, %78,40'ı sektörde yer alan diğer işletmelerin uygulamaları, %29,20'si eğitim, %28,70'i ise akrabalık bağına ücretlendirme kriteri olarak belirtmiştir. En düşük oranı akrabalık bağı olsa da %28,70'in önemli bir oran olarak sayılabilesinden ötürü aile işletmelerinde ücretlendirme kriterlerinde nepotizmin varlığından söz edilebilecektir.

Tablo 3.29. Aile İşletmelerinde Bütün Çalışanlar İçin Adil Ücretlendirme Politikasının Olup Olmadığı

Şirketinizde tüm çalışanlar için adil ücretlendirme politikası var mı	N	%
Evet	157	91,81
Hayır	14	8,19
Toplam	171	100

Tablo 3.29.'da araştırmaya dahil olan katılımcıların yer aldıkları aile işletmelerinde tüm çalışanlar için adil bir ücretlendirme olup olmadığı sorusuna alınan yanıtların dağılımı gösterilmiştir. Buna göre aile %8,19 oranında adil bir ücretlendirme olmadığı, %91,81 oranında adil bir ücretlendirme olduğu yönünde yanıt alınmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak aile işletmelerinde ücretlendirme politikalarında nepotizm uygulanmadığı ve H₇ “Aile şirketlerinde uygulanan ücretlendirme politikaları rasyonel olmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.30. Aile İşletmelerinde Çalışan Personel İçin Uygulanan Ücretlendirme Sistemleri

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Performansa dayalı ücret sistemi	113	66,10	58	33,90	171	100
Parça başına ücret sistemi	31	18,10	140	81,90	171	100
Kıdeme dayalı ücret sistemi	65	38,00	106	62,00	171	100
Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi	24	14,00	147	86,00	171	100
Zamana dayalı ücret sistemi	126	73,70	45	26,30	171	100
Prime dayalı ücret sistemi	19	11,10	152	88,90	171	100
Belirli bir kriter uygulanmamaktadır	9	5,30	162	94,70	171	100

Araştırmaya dahil olan katılımcılar işletmelerinde aile bireyleri için uygulanan ücretlendirme sistemlerini belirtmişler ve bu soruya alınan yanıtlar Tablo 3.31.'de özetlenmiştir. Katılımcıların %74,30'u işletmelerinde öncelikli olarak zamana dayalı ücretlendirme sisteminin kullanıldığını belirtmiştir. %63,70 oranında

katılımcı performansa dayalı ücretlendirme sisteminin, %35,70 oranında katılımcı kıdeme dayanan ücretlendirme sisteminin, %17,50 oranında katılımcı parça başına ücretlendirme sisteminin, %17,00 oranında katılımcı kazanç paylaşımına dayalı ücretlendirme sisteminin, %12,90 oranında katılımcı prime dayalı ücretlendirme sisteminin öncelikli olarak kullanıldığını belirtmiştir. Bunun yanında %7,60 oranında katılımcı ise belirli bir ücretlendirme sisteminin kullanılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.31. Aile İşletmelerinde Çalışan Aile Bireyleri İçin Uygulanan Ücretlendirme Sistemleri

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Performansa dayalı ücret sistemi	109	63,70	62	36,30	171	100
Parça başına ücret sistemi	30	17,50	141	82,50	171	100
Kıdeme dayalı ücret sistemi	61	35,70	110	64,30	171	100
Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi	29	17,00	142	83,00	171	100
Zamana dayalı ücret sistemi	127	74,30	44	25,70	171	100
Prime dayalı ücret sistemi	22	12,90	149	87,10	171	100
Belirli bir kriter uygulanmamaktadır	13	7,60	158	92,40	171	100

Tablo 3.30. ve Tablo 3.31. birlikte değerlendirildiğinde aile işletmelerinde görev alan aile bireyleriyle diğer personel arasında uygulanan ücret sistemleri birbirine benzemektedir. Çalışmaya dahil olan katılımcıların görev aldıkları işletmeler en fazla zamana dayalı ücret sistemini bunun ardından ise performansa dayalı ücret sistemini kullanmaktadır. Bu verilerden hareket ederek H₆ “Aile şirketlerinde ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan sistem bütün çalışanlar için aynı olmaktadır” hipotezinin kabul edildiği söylenebilecektir.

Tablo 3.32.’de katılımcıların aile işletmelerinde görev alan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücret düzenine dair alınan yanıtlar sunulmuştur. Buna göre, aile işletmelerinde görev alan personelin ücret seviyesinin belirlenmesinde iş değerlemesi %70,80, sektörde yer alan diğer işletmelerin

uygulamaları %67,80, aile meclisi kararları %56,70, üst yönetim kararları %39,20, insan kaynakları müdürü kararları %16,40 ve toplu sözleşmeler %9,40 oranında kullanılmaktadır.

Tablo 3.32. Aile İşletmelerinde Çalışan Personelin Ücret Seviyesinin Belirlenmesinde Kullanılan Ücretlendirme Düzeni

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Üst yönetim kararları	67	39,20	104	60,80	171	100
İş değerlemesi	121	70,80	50	29,20	171	100
Aile meclisi kararları	97	56,70	74	43,30	171	100
İnsan kaynakları müdürü kararları	28	16,40	143	83,60	171	100
Sektördeki diğer firmaların uygulamaları	116	67,80	55	32,20	171	100
Toplu sözleşmeler	16	9,40	155	90,60	171	100

Çalışmaya dahil olan katılımcıların görev aldıkları aile işletmelerinde çalışan aile bireylerinin ücret düzeyinin belirlenmesine kullanılan ücretlendirme düzeni tablo 3.33.'de verilmiştir. Buna göre işletmelerde görev alan aile bireylerinin ücretlendirme düzeninde %70,20 oranında iş değerlemesi, %62,00 oranında sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları, %59,60 oranında aile meclisi kararları, %40,40 oranında üst yönetim kararları ve %16,40 oranında insan kaynakları müdürü kararları kullanılmaktadır.

Tablo 3.33. Aile İşletmelerinde Çalışan Aile Bireylerinin Ücret Seviyesinin Belirlenmesinde Kullanılan Ücretlendirme Düzeni

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Üst yönetim kararları	69	40,40	102	59,60	171	100
İş değerlemesi	120	70,20	51	29,80	171	100
Aile meclisi kararları	102	59,60	69	40,40	171	100
İnsan kaynakları müdürü kararları	28	16,40	143	83,60	171	100
Sektördeki diğer firmaların uygulamaları	106	62,00	65	38,00	171	100
Toplu sözleşmeler	14	8,20	157	91,80	171	100

Tablo 3.32. ve Tablo 3.33. karşılaştırıldığında işletmede görev alan çalışanlar aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan düzen bakımından yakınlık bulunmaktadır. Örneğin, ücret düzeyinin belirlenmesinde aile bireyleri için üst yönetim kararları oranı %40,40, diğer çalışanlar için 39,20'dir. Tüm bunlara göre H₅ "Aile şirketlerinde ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan düzen bütün çalışanlar için aynı olmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.7. Katılımcıların İşletmelerinin Çalışma Koşullarına İlişkin Bulgular

Aile işletmelerinde çalışma şartları bakımından nepotizmin var olup olmadığı hususunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur;

H₈: Aile şirketlerinde çalışma şartları tüm çalışanlar için aynı olmaktadır.

Katılımcıların %83,04'ü aile işletmelerinde görev yapan aile bireyleri ile diğer çalışanlar arasında çalışma koşulları bakımından fark olmadığını bildirmekte, %16,96 oranında katılımcı ise farklılık olduğunu bildirmektedir. Bu oranlara göre aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında çalışma koşulları bakımından fark olmadığı söylenebilecektir.

Tablo 3.34. İşletmenizde Görev Alan Personelle Aile Bireylerinin Çalışma Koşulları Arasında Fark Olup Olmadığı

Şirketinizde çalışan personelle aile üyelerinin çalışma koşulları arasında fark var mıdır	N	%
Evet	29	16,96
Hayır	142	83,04
Toplam	171	100

Aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki çalışma koşulları bakımından farklılıklar Tablo 3.35.'te gösterilmiştir. Katılımcıların %12,9'u izin alma bakımından, %10,50'si esnek çalışma saatleri bakımından, %9,4'ü mekân/oda/yer avantajları bakımından ve %7,6'sı ise kullandıkları araç ve gereçlerin daha yeni ve iyi olması bakımından aile bireyleri lehine farklılıklar olduğunu belirtmiştir. %79,50 oranında katılımcı ise herhangi bir farkın olmadığını belirtmiştir. Bu oranlar göz önünde bulundurulduğunda H_8 "Aile şirketlerinde çalışma şartları tüm çalışanlar için aynı olmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.35. Aile İşletmesinde Çalışan Aile Bireyleri İle Diğer Çalışanlar Arasında Çalışma Koşulları Bakımından Farklılıklar

	Tercih Edilme		Tercih Edilmeme		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Mekân/oda/yer avantajları var	16	9,40	155	90,60	171	100
Esnek çalışma saatleri var	18	10,50	153	89,50	171	100
Daha fazla izin alabiliyorlar	22	12,90	149	87,10	171	100
Kullandıkları araç ve gereçler daha iyi ve yeni	13	7,60	158	92,40	171	100
Farkları yok	136	79,50	35	20,50	171	100

3.5.8. Katılımcıların İşletmelerine Ait Diğer Hususlarla İlgili Bulgular

Aile işletmelerinde diğer hususlara ait bulgularla ilişkili hipotezler şu şekildedir;

H₉: Aile şirketlerinde uygulanan nepotizmin şirketlere etkisi olumsuz olmaktadır.

H₁₀: Aile şirketlerinde uygulanan nepotizm elde olmayan nedenlerden ötürüdür.

Tablo 3.36. Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır	171	4,351	1,009
Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır	171	4,135	1,023
Eğitim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir	171	4,140	1,081
Deneyim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir	171	4,175	1,065
Şirketimizde rasyonel (sistematiik, mantıklı adil) ücret politikamız vardır	171	4,591	0,838
Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır	171	3,351	1,361
Nepotizm her zaman sakıncalıdır	171	3,415	1,264
Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür	171	3,216	1,304
Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz	171	3,298	1,212

Aile işletmelerinde nepotizmin durum analizine dönük olarak gerçekleştirilen araştırmada yer alan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.36.'da gösterilmiştir. “İşletmemizde rasyonel ücret politikamız vardır” ifadesinin ortalaması 4,591 ve standart sapması 0,838’dir. Kabul edilen H₇ hipotezinin güvenilirliğini göstermektedir. “Yeterliliğine bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır” ifadesinin ortalaması 3,351 ve standart sapması 1,362’dir. Sapmanın yüksek olması H₂ hipotezinin reddini doğrulamaktadır. “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ifadesinin ortalaması 3,298 ve standart sapması 1,212’dir. Bu

durumda H_{10} hipotezi reddedilmiştir. “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadesinin ortalaması 4,135 ve standart sapması 1,023’tür. Kabul edilen H_8 hipotezinin güvenilirliğini göstermektedir. “Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ifadesinin ortalaması 3,216 ve standart sapması 1,304’dür. Bu durumda H_9 hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.37.’de tüm hipotezlerin kabul edilme veya reddedilme durumlarını gösteren tablo paylaşılmıştır.

Tablo 3.37. Hipotez Kabul/Red Tablosu

Hipotezler	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10
Kabul/Red Durumu	Kabul	Red	Red	Red	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Red	Red

Tablo 3.38. Aile İşletmelerinde Nepotizm Analizine İlişkin İfadeler Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)

	Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır	Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır	Eğitim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir	Deneyim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir	Şirketimizde rasyonel ücret politikası vardır	Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır	Nepotizm her zaman sakıncalıdır	Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür	Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz
Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır	1	0,564**	0,138	0,107	0,603**	0,188**	0,083	0,152*	0,15
Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır	0,564**	1	0,339**	0,281**	0,394**	0,291**	0,230**	0,296**	0,342**
Eğitim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir	0,138	0,339**	1	0,944**	0,135	0,534**	0,547**	0,546**	0,520**
Deneyim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir	0,107	0,281**	0,944**	1	0,134	0,509**	0,579**	0,536**	0,524**
Şirketimizde rasyonel ücret politikası vardır	0,603**	0,394**	0,135	0,134	1	0,65	0,78	0,71	0,69
Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır	0,188**	0,291**	0,534**	0,509**	0,65	1	0,660**	0,673*	0,574**
Nepotizm her zaman sakıncalıdır	0,083	0,230**	0,547**	0,579**	0,78	0,660**	1	0,898**	0,829**
Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür	0,152*	0,296**	0,546**	0,536**	0,71	0,673*	0,898**	1	0,860**
Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz	0,15	0,342**	0,520**	0,524**	0,69	0,574**	0,829**	0,860**	1

Tablo 3.37’de görüldüğü üzere, “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ile “Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır” ifadeleri arasında, “Şirketimizde rasyonel ücret politikası vardır” ile “Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır” ifadeleri arasında, “Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalıştırılmamalıdır” ile “Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır” ifadeleri arasında, “Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ile “Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır” ifadeleri arasında, “Eğitim aile bireyi olmaktan önemlidir” ile “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadeleri arasında, “Deneyim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ile “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadeleri arasında, “Şirketimizde rasyonel ücret politikası vardır” ile “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadeleri arasında, “Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalıştırılmamalıdır” ile “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadeleri arasında, “Nepotizm her zaman sakıncalıdır” ile “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadeleri arasında, “Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ile “Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır” ifadeleri arasında, “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ifadeleri arasında, “Deneyim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ile “Eğitim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, “Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalıştırılmamalıdır” ile “Eğitim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, “Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ile “Eğitim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ile “Eğitim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalıştırılmamalıdır” ile “Deneyim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, “Nepotizm her zaman sakıncalıdır” ile “Deneyim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ile “Deneyim, aile bireyi olmaktan önemlidir” ifadeleri arasında, “Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ile “Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalıştırılmamalıdır” ifadeleri arasında, “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ile “Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalıştırılmamalıdır” ifadeleri arasında, “Nepotizm

uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ile “Nepotizm her zaman sakıncalıdır” ifadeleri arasında, “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ile “Nepotizm her zaman sakıncalıdır” ifadeleri arasında ve son olarak “Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz” ile “Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür” ifadeleri arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.



SONUÇ

Aile şirketlerinin dünyada ve ülkemizde sıklıkla tercih edilmesi, işletmelerde güven duygusunun oluşmasının güç olmasından ileri gelmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri arasında, girişimci pozisyonundaki lider kişinin, aile içindeki yeri ile yakından bağlantılıdır. Aile şirketlerinin dünyada ve ülkemizde sıklıkla tercih edilmesi, işletmelerde güven duygusunun oluşmasının güç olmasından ileri gelmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri arasında, girişimci pozisyonundaki lider kişinin, aile içindeki yeri ile yakından bağlantılıdır.

Ailenin işi etkilemesi ve işin de aileyi etkilediği durumlar ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bu nedenle piyasa genelinde aile işletmeleri ile çalışmak isteyen diğer işletmeler bu durumu göz önünde bulundurarak girişimlerini devam ettirmektedir. Özellikle tek patronlu yönetim şeklinin benimsenmesi, tüm hisselerin tek bir kişinin elinde olması ile meydana gelmektedir. Yeterli sermayeye sahip olunması ile birlikte tek kişinin hakimiyeti söz konusudur.

Nepotizm olarak adlandırılmakta olan akrabaların kayırılması durumu, birçok aile şirketine sıklıkla yaşanan durumlar arasında yer almaktadır. Konu hakkında da aile şirketlerinde özellikle insan kaynakları birimlerinde bu tarz nepotizm uygulandığı bilinmektedir. Nepotizmin uygulanış yerleri arasında insan kaynakları birimleri bulunmaktadır. Bu kapsamda da gerek performans sistemleri gerek ise ücretlendirme konusunda adaletsizliklere neden olmaktadır.

Finansal anlamda gelişimin daha hızlı sağlanması yönünden, aile şirketleri avantaj içindelerdir. Bu konu hakkında ailenin öz varlıklarının kullanılıyor olması, piyasa içinde yaşanan olumsuzluklar karşısında da güçlü durulmasını sağlayabilmektedir. Aile işletmelerinin kuruluş şekilleri arasında, girişimci pozisyonundaki lider kişinin, aile içindeki yeri ile yakından bağlantılıdır. Bu bağlamda ailevi bağlara dayanmayarak kurulmuş işletmelerde istek ve ihtiyaçların belirlenmesi, tüketicinin taleplerine göre yön bulmaktadır. Aile işletmeleri, maksimum kar amacı ile hareket eden bir işletme grafiği çiziyor olsa bile, temel hareket noktaları ailevi ihtiyaçlar ile sınırlılık göstermektedir.

İşletme genelindeki her kademe için personel seçimi ve yerleştirmesi yine aile üyeleri arasından sağlanmaktadır. İşletme genelindeki her kademe için personel seçimi ve yerleştirmesi yine aile üyeleri arasından sağlanmaktadır. Bu koşullarda yabancı kişilerin aile içinde yer almasına engel olmak nepotizmin daha çok ilerlemesini beraberinde getirmektedir.

İşletme genelindeki her kademe için personel seçimi ve yerleştirmesi yine aile üyeleri arasından sağlanmaktadır. Bu koşullarda yabancı kişilerin aile içinde yer almasına engel olmak nepotizmin daha çok ilerlemesini beraberinde getirmektedir. Yönetim kademesinde yer alan diğer aile üyelerinin yönetim konusunda fikir sunmaları saygısızlık şeklinde değerlendirilmektedir. Bu durum yürütme kademesinde aksaklıkların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Ailenin geçiminin sağlanması yönünde kurulmuş olan aile işletmelerinin uzun dönemler içinde devam etmesi için yönetimlerinin doğru şekillerde devam ettirilmesi gerekmektedir. Merkezci yönetim anlayışı kapsamında, işletme politikalarının tek bir kişi üzerinden devam etmesi konusunda en yüksek miktarda hisseye sahip olan kişinin daha yoğun söz sahibi olduğu bilinmektedir.

Aile üyelerinin kendilerinin yönetim alanında yetersiz hissetmeleri halinde konu hakkında uzman olan kişilerden destek aldıkları da bilinmektedir. Katılımcı konumunda yer alan üyelerin, iş konusunda taşınmış oldukları değer diğer üyeler ile eşit oranlarda dağılmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı kapsamında işletme yönetiminin profesyonellerin elinde değerlendirilmesi söz konusudur fakat bu durum aile üyelerinin, şirket hakkında alacakları stratejik kararlar konusunda dahil olmalarını engellememektedir.

Kurumsallaşma kavramının işletmeler için yaşamsal bir değere sahip olduğu bilinmektedir. Bu durum aile şirketlerinde çoğu zaman köklü şekilde sağlanabilirken bazı aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde sorunlar yaşadığı görülmektedir. Eylemlerin tekrarlanması ile birlikte, alışkanlıkların doğması ve bu bağlamda da kurumsallaşma, toplulukların uyum sağladıkları eylemlerin standart hale gelerek, kuralların meydana gelmesi anlamını taşımaktadır.

İşleyişin kuralları niteliğinde olan, işletme anayasasının hazırlanması, işletme kapsamında uyulması gereken kuralları ve işleyiş düzenini ortaya koyar nitelikte olmalıdır. İşletmelerin kendilerine ait bir sistem dahilinde gelişim göstermeleri, kurumsallaşmanın da doğru şekillerde uygulanması anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda da hem teknolojik gelişmelerin takip edilmesi hem de piyasa dahilinde rakiplerin doğru izlenmesi değer taşımaktadır. Aile içindeki ilişkilerin işletme kapsamında da ele alınıyor olmasında olumlu yönler yer almaktadır.

Aile işletmelerinin diğer işletmeler ile birbirlerinden ayrılma noktaları arasında, şirket yönetimi ile işletme stratejileri arasında aile kültürünün ikilem yaratması yer almaktadır. Yönetim kademesinin belli bir statü dahilinde hareket ediyor olması gerekmektedir. Bu statünün belirleyici tarafı bazı durumlarda maddi varlık ile bazı durumlarda deneyim ile sağlanmaktadır.

Nepotizm önlenmesi konusunda temel beklenti ikinci kuşakta yer alan yeni neslin daha profesyonel bir yönetim anlayışını benimseyerek, ilgili iş alanlarında uzman kadronun yer almasını sağlamak yönünde olmalıdır. Aile üyesi olmayan çalışanların giderek ötekileşmesi sonucunda da şirket menfaatlerinin tehlike altında olması ile karşı karşıya gelinebilmektedir.

Gerek kamu sektöründe gerek ise özel sektör içinde aile bireylerinin birbirlerini kayırmaları şeklinde ortaya çıkan nepotizm, beraberinde birçok olumsuzluğu da doğurmaktadır. Katılımcı yönetim şekli için teknik uzmanlık gerektiren konular konusunda profesyonellerden de destek alındığı bilinmektedir. Ortak sayısının fazla olduğu aile işletmelerinde sıklıkla görülmektedir. Aile işletmeleri, maksimum kar amacı ile hareket eden bir işletme grafiği çiziyor olsa bile, temel hareket noktaları ailevi ihtiyaçlar ile sınırlılık göstermektedir. Bu durum kurumsal bir yapı sergilemek ile birlikte oluşmaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenlerin, birbirlerine ne şekilde hitap ediyor olduğu veya selamlaşma şekillerinin bile kurallar dahilinde olması, işletmenin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ana temelinde yer alan nepotizm kavramının yanı sıra aile işletmelerinin olumlu ve olumsuz yanları dikkat çekmektedir. İlk bölüm itibarı ile

aile işletmesi kavramsal şeması ve yönetim şekilleri üzerinde durulmaktadır. Aile işletmelerinde yaşanan olumlu ve olumsuz süreçler hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin olumlu etkilerini, yönetim ve işe alım süreçlerinde yaşanan nepotizm konusunda da detaylı bilgilendirmeler bulunmaktadır. İkinci bölüm itibarı ile nepotizm konusu üzerinde detaylı şekilde durulmaktadır.

Çalışmada yer verilen araştırmada elde edilen bulguların analizinde şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre,

i) Aile işletmelerinde iş başvurularının değerlendirilmesi sırasında nepotizmin güçlü bir şekilde uygulandığı görülmüştür.

ii) Aile işletmelerinde yakın akrabalara öncelik verilmediği ve akrabaların eğitimleri ve tecrübelerinin göz ardı edildiğine dair bir algı bulunmamakta, çoğu kişinin düşüncesi tam tersi yönündedir.

iii) İşletmelerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sırasında nepotizm uygulamalarına rastlanmamıştır.

iv) Aile işletmelerinde performans değerlendirme sonucunda başarısız olan aile üyeleri ve diğer aile üyesi olmayan çalışanlar için uygulanan politikalar arasında farklılıklar görülmemiştir.

v) Ancak bir önceki maddede görülen adil karar almanın ücret seviyelerinin belirlenmesi esnasında geçerli olmadığı, ücret seviyeleri belirlenirken adil olmayan ve aile üyelerini kayıran kararlar alındığı görülmektedir.

vi) Devamında ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan sistem ve karar alma mekanizmalarının tüm çalışanlar için aynı şekilde işlemediği, aile üyelerini kayıracak biçimde işletildiği görülmüştür.

vii) Bunlara ilave olarak uygulamaya alınan ücretlendirme politikalarının rasyonelliği konusunda da şüpheye düşürecek sonuçlar elde edilmiş, aile üyeleri lehine objektif olmayan tutumlar sergilendiği görülmüştür.

viii) İşletmelerde çalışma koşullarının aynı olmadığı, aile üyeleri veya yakın akrabaların çalışma koşullarının daha iyi olduğu görülmüştür.

ix) Nepotizm uygulamalarının yoğun bir biçimde ve yaygın görülmesine karşın nepotizmin işletmelere olumsuz etkisinin olmadığı yönünde bir inancın hâkim olduğu görülmüştür. Bunun temel nedeninin, adil olmayan uygulamalar olsa da işletmenin daima güçlü olacağı ve söz konusu adil olmayan tutumlar yanlış olsa da işletmenin bundan zarar görmeyeceği yönünde geliştirilen inanç ve deneyimlerden elde edilen bilgi olabilecektir.

x) Son olarak aile işletmelerinde uygulanan nepotizmin elde olmayan sebeplerden ötürü olduğuna dair yaygın bir inanç bulunmamakta, istendiğinde nepotizmin ortadan kaldırılabilceği düşünülmektedir. Bu durumda çalışanlar işletmenin nepotizm içeren davranışları bilerek ve isteyerek sergilediğine inanmaktadır.

Çalışmada sıkça başvuru yapılan ve anket formu uyarlanarak kullanılan Salih Cem İyışleroğlu'nun 2006 yılında, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Bitirme Tezi olarak hazırladığı 'Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma' isimli çalışma ile elde edilen sonuçlar birkaç husustaki farklılıklar dışında paralellik göstermektedir. Zira İyışleroğlu'nun (2006, 90-92) çalışmasında da iş başvurularının değerlendirilmesi, ücret seviyelerinin belirlenmesi için uygulanan düzen ve sistem, ücret politikalarının rasyonelliği ve çalışma koşulları konularında nepotizm uygulandığı sonucuna varılmıştır.

İyışleroğlu'nun (2006, 90-92) çalışmasıyla zıt olan bulgular ise, performans değerlemesinde başarılı olamayan aile üyeleri ve diğer çalışanlara uygulanan politikalarda farklılık görülmemesi, aile işletmelerinde uygulanan nepotizmin işletmelere olumsuz etkilerinin olduğu yönünde bir inanca rastlanması ve işletmelerde nepotizmin elde olmayan sebeplerle uygulandığı yönündeki düşünce olmuştur. Bahsi geçen farkların bu çalışmada katılımcıların aile işletmelerinde çalışan ancak aile üyesi veya akrabası olmayan kişiler ve aile üyesi veya yakın

akrabası olan kişileri bir arada içermesi, İyiişleroğlu'nun (2006, 68) çalışmasında ise katılımcıların tamamının aile üyesi veya yakın akrabası olmasından kaynaklanmaktadır. Zira aile üyesi veya yakın akraba olan kişiler, nepotizmin varlığını onaylasalar, ücretlendirme ve çalışma şartları bakımından adil olmayan tutumlar görüldüğünü kabul etseler bile, kendi varlıkları olan ve büyük ihtimalle özdeşleştikleri işletmelerinin bu tutumdan zarar göreceği fikrinden uzak görünmektedirler.

Elde edilen bulgular ve benzer araştırmalardan elde edilen sonuçlar aile işletmelerinde nepotizmin güçlü bir şekilde uygulandığını doğrulamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin nepotizm konusunda, kısa vadede bazı avantajlar sağlasa bile uzun vadede mutlaka zarara yol açacağını, zira mutsuz çalışanlardan oluşan bir işletmenin uzun vadede ayakta kalmasının zor olacağını fark etmeleri gerekmektedir. Kez, nepotizm içeren uygulamaların profesyonel yönetim biçimi ile zıt olduğunun fark edilmesi ve çağımızda eşitlik, adalet, şeffaflık gibi kavramların iş dünyasındaki öneminin de farkına varılması gerekmektedir. Söz konusu farkındalığın elde edilmesinin ardından ise, yönetim kademelerinin profesyonelleştirilmesi, bu maksatla gerekir ise dışarıdan uzmanların transfer edilerek sürece dahil edilmesi faydalı olacaktır. Kendisine nepotizm içeren davranışlar uygulanan çalışanların ise, bu durumu kabullenmek zorunda olmadıklarının farkına varmaları ve söz konusu süreçlere gerekirse yasal yollardan da olmak üzere müdahalede bulunmaları nepotizmin yoğunluğunun azalması bakımından yararlı olabilecektir.

Gelecekte bu konu üzerinde çalışacak araştırmacıların ise belirli sektörler özelinde araştırmalarını sürdürmeleri tavsiye edilmektedir. Bu sayede zamanla sektörel bulguların artması ile nepotizmin daha çok hangi alanlarda uygulandığı tespit edilebilecek ve gerekirse sektöre özel çözümler aranabilecektir.

KAYNAKÇA

- Asunakutlu, D. D. (2010). *Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Cilt 15). İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Bilimler Dergisi.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayın evi.
- Hayrettin Özler, D. E. (2007). *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma* (Cilt 2). Dumlupınar: Dumlupınar Üniversitesi Dergisi.
- Hüseyin Araslı, H. E. (2016). *Nepotizmin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü: KKTC Otelcilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Cilt 5). Muğla: Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi.
- İlhami Yücel, S. Ö. (2012). *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm* (Cilt 5). Erzincan: Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- İrfan Yazıcıoğlu, H. K. (2009). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Konya: Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu, K. (2012). *Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması* (Cilt 14). Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Dergisi.
- Kıran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi .
- Kırım, A. (2000). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.

- Kırım, P. D. (2007). *Mor İneğin Akıllısı*. İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Meltem Onay Özkaya, C. M. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşamama Konusunda Bakış Açısı* (Cilt 21). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi.
- Mustafa Büte, E. T. (2010). *Nepotizm Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Yönelik Saha Bir Saha Araştırması* (Cilt 6). İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi .
- Prof. Dr, N. E. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizm Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi.
- Şengün, H. İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vikipedi. (2017, 02 3). *Vikipedi- Nepotizm*. Vikipedi- Nepotizm : <https://tr.wikipedia.org/wiki/Nepotizm> adresinden alındı

EK- 1 ANKET FORMU

1. Eğitim durumunuz?

- ☐ Okuryazar ancak mezun değil ☐ İlköğretim
☐ Lise ☐ Fakólte/yüksekokul ☐ Yüksek
Lisans/ Doktora

2. Yaşınız?

- ☐ 25'ten küçük
☐ 25-34 arası
☐ 35-44 arası
☐ 45-54 arası
☐ 55 ve üzeri

3. Cinsiyetiniz?

- ☐ Kadın
☐ Erkek

4. Kaç yıldır aile şirketinde çalışıyorsunuz?

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-3 yıl
☐ 4-6 yıl
☐ 7-9 yıl
☐ 9 yıl ve üzeri

5. Şirketinizde sahip olduğunuz hissenin yüzdesi nedir?

- ☐ %10 ve daha azı ☐ %41- %50 arası ☐ %81- %90 arası
☐ %11- %20 arası ☐ %51- %60 arası ☐ %90 ve üzeri
☐ %21- %30 arası ☐ %61- %70 arası
☐ %31- %40 arası ☐ %71- %80 arası

6. Şirketteki göreviniz nedir?

Belirtiniz.....

7. Aile şirketinden önce başka bir şirkette görev aldınız mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

8. Şirketin sahibine veya kurucusuna yakınlığınız?

- ☐ Babam / Annem ☐ Kardeşim ☐ Diğer.....
☐ Yeğen ☐ Kuzen
☐ Dayım/ Amcam ☐ Dünür yakınlığı
☐ Hala/ Teyze ☐ Enişte

9. Şirketiniz hangi il/ilçede kuruldu?

Belirtiniz.....

10. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör?

Belirtiniz.....

11. Şirketiniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 3-5 yıl
- ☐ 5-7 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10 yıldan fazla

12. Şirkette toplam çalışan sayısı nedir?

- ☐ 25'ten az
- ☐ 25-50 arası
- ☐ 51-75 arası
- ☐ 76-100 arası
- ☐ 101-150 arası
- ☐ 151-200 arası
- ☐ 201-250 arası
- ☐ 250'den fazla

13. Aile üye sayınız? (Amca/Dayı; Hala/Enişte; Kuzen, Kuzen Çocukları, Dünürler Dahil Olmak Üzere)

- ☐ 25'ten az
- ☐ 25-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-100
- ☐ 101-150
- ☐ 151- 200
- ☐ 201-250
- ☐ 250'den fazla

14. Şirkette çalışan aile bireylerinin sayısı?

- ☐ 25'ten az
- ☐ 25-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-100
- ☐ 101-150
- ☐ 151- 200
- ☐ 201-250
- ☐ 250'den fazla

15. Şirketiniz şu an kaçınıcı nesil tarafından yönetiliyor?

- ☐ 1. nesil
- ☐ 2. nesil
- ☐ 3. nesil
- ☐ 4. nesil
- ☐ 1. ve 2. nesil birlikte
- ☐ 2. ve 3. nesil birlikte
- ☐ 3. ve 4. nesil birlikte
- ☐ Diğer.....

16. Şirketinizdeki hissedar sayısı kaçtır?

- ☐ 5 ve daha az
- ☐ 6- 15 arası
- ☐ 16- 25 arası
- ☐ 26- 35 arası
- ☐ 36- 45 arası
- ☐ 45'ten fazla

17. Şirketinizin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç kişidir?

- ☐ 3'ten az
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 10'dan fazla

18. Şirketinizin yönetim kurulunu kimler oluşturmaktadır? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Aile bireyleri
- ☐ Profesyonel yöneticiler
- ☐ Danışmanlar
- ☐ Hissedarlar

19. Şirketinizin yönetim kurulunda kaç tane aile bireyi yer almaktadır?

- ☐ 3'ten az
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 10'dan fazla

20. Şirketinizin yönetim kurulunda kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır?

- ☐ 3'ten az
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 10'dan fazla

21. Personel ihtiyacınızı nasıl temin ediyorsunuz? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Gazete/ dergi ilanıyla
- ☐ Şirket içinden
- ☐ Aile üyeleri arasından
- ☐ Şirketimizde bulunan CV bankasından
- ☐ İnternet aracılığıyla
- ☐ Diğer.....

22. İş başvurularını değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Eğitim
- ☐ Sektörel bilgi
- ☐ Deneyim
- ☐ Kan bağına
- ☐ Referans
- ☐ Diğer.....

23. Personel ihtiyacınızı karşılarlarken uygulanan politika nelerdir?

- ☐ Sınavla işe alım yapılmaktadır
- ☐ Çevreden gelen istekler göz önüne alınmaktadır
- ☐ Aile bireylerine öncelik tanınmaktadır
- ☐ Aile bireylerinin referansı ile işe yapılmaktadır
- ☐ Diğer.....

24. İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

25. Personel ihtiyacınız olduğunda aile üyelerinin başvurusu olduğunda nasıl değerlendirilir?

- ☐ Hemen işe alınır
- ☐ Daha iyisi bulunmaya çalışılır
- ☐ Ayrıcalık yapılmaz
- ☐ Daha iyisi yoksa işe alınır
- ☐ Diğer.....

26. Performans değerlendirmesi yaparken aile üyelerine aile üyelerine ayrıcalık yapıyor mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır

27. Performans değerlendirmesi sonucunda başarılı bulunan çalışanlar nasıl ödüllendirilir? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Bir üst dereceye terfi ettirilir ☐ Başarı belgesi ile ödüllendirilir
☐ İkramiye verilir ☐ Herhangi bir ödöl verilmemekte
☐ Maaşına zam yapılır ☐ Diğer.....

28. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışmalar için nasıl bir uygulama yapılmaktadır? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Bir alt seviyedeki göreve getirilir
☐ Yetersiz yönleriyle ilgili eğitim verilir
☐ Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir
☐ Sözlü veya yazılı olarak uyarılır
☐ İşten çıkarılır
☐ Hiçbir şey yapılmaz
☐ Diğer.....

29. Performans değerlendirme sonucunda başarısız bulunan aile üyeleri için nasıl bir uygulama yapılmaktadır? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Bir alt seviyedeki göreve getirilir
☐ Yetersiz yönleriyle ilgili eğitim verilir
☐ Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir
☐ Sözlü veya yazılı olarak uyarılır
☐ İşten çıkarılır
☐ Hiçbir şey yapılmaz
☐ Diğer.....

30. Şirketinizde çalışan personel için nasıl bir ücretlendirme politikanız var? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Performansa dayalı ücret sistemi
☐ Parça başına dayalı ücret sistemi
☐ Kıdeme dayalı ücret sistemi
☐ Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi
☐ Zamana dayalı ücret sistemi
☐ Prime dayalı ücret sistemi
☐ Belli bir kriter uygulanmamaktadır
☐ Diğer.....

31. Şirketinizde çalışan aile üyeleriniz için nasıl bir ücretlendirme politikanız var? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ Performansa dayalı ücret sistemi
☐ Parça başına dayalı ücret sistemi
☐ Kıdeme dayalı ücret sistemi
☐ Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi

- ☐ () Zamana dayalı ücret sistemi
- ☐ () Prime dayalı ücret sistemi
- ☐ () Belli bir kriter uygulanmamaktadır
- ☐ () Diğer.....

32. Şirketinizde uygulanan ücretlendirme politikanızda hangi ücretlendirme kriterleri göz önünde bulundurulmaktadır? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ () Eğitim
- ☐ () Akrabalık bağı
- ☐ () Sorumluluk
- ☐ () Deneyim
- ☐ () Zihinsel ve bedensel çaba
- ☐ () Diğer.....

33. Şirkette çalışan personelin ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretlendirme düzeni nedir? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ () Üst yönetimin kararları
- ☐ () İş değerlemesi
- ☐ () Aile meclisinin kararları
- ☐ () İnsan kaynakları müdürünün kararları
- ☐ () Sektördeki diğer firmaların uygulamaları
- ☐ () Toplu sözleşmeler
- ☐ () Diğer.....

34. Şirkette çalışan aile üyelerinin ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretlendirme düzeni nedir? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ () Üst yönetimin kararları
- ☐ () İş değerlemesi
- ☐ () Aile meclisinin kararları
- ☐ () İnsan kaynakları müdürünün kararları
- ☐ () Sektördeki diğer firmaların uygulamaları
- ☐ () Toplu sözleşmeler
- ☐ () Diğer.....

35. Şirketinizde tüm çalışanlar için adil bir ücretlendirme politikanız var mı?

- ☐ () Evet
- ☐ () Hayır

36. Şirketinizde çalışan personel ile aile üyelerinin çalışma koşulları arasında farklılıklar var mı?

- ☐ () Evet
- ☐ () Hayır

37. Çalışma koşulları bakımından şirketinizde çalışan aile üyelerinin diğer çalışanlara göre nasıl farklılıkları vardır? (Birden çok seçenek seçilebilir)

- ☐ () Mekân/oda/yer avantajları var
- ☐ () Esnek çalışma saatleri var
- ☐ () Daha fazla izin alabilmekteler
- ☐ () Kullandıkları araç gereçler daha iyi/yeni

- () Farklılıkları yok
() Diğer.....

38. Aşağıdaki ifadeleri şirketinize göre yanıtlayınız

	Katlıyorum	Kısmen katılıyorum	Emin değilim	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum
Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır					
Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır					
Eğitim, aile bireyi olmaktan daha önemlidir					
Deneyim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir					
Şirketimizde rasyonel ücret politikamız vardır					
Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır					
Nepotizm her zaman sakıncalıdır					
Nepotizm uygulayan şirket mutlaka zarar görür					
Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanamaz					

ÖZGEÇMİŞ

29 Mayıs 1985 yılında İstanbul'un Silivri ilçesinde doğdum. İlk, Orta okul ve Teknik Lise öğrenimimi aynı ilçede tamamladım. 2003-2005 yıllarında, Trakya Üniversitesi, Kırklareli Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama dalından başarıyla mezun oldum. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme bölümünde lisans eğitimimi tamamladım. 2009-2010 yıllarında askerlik görevimi, Ankara Destek Kıtaları Grup Komutanlığı'nda bitirdim.

Eğitim sektörü, aile ve kurumsal şirketlerde çalışarak iş tecrübemi arttırdım. 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Emre ÇİMENYEMEZ