T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM: ÖRNEK BİR UYGULAMA

İREM YALÇIN

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İrem YALÇIN(ÖZŞAHİN) tarafından hazırlanan **"Aile Şirketlerinde Nepotizm: Örnek Bir Uygulama"** Konulu **Yüksek Lisans** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10.maddeleri uyarınca **25.02.2019** günü **10.30**'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul.....Edilmesine.... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr. İlknur KUMKALE (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CAMDAL	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Seyhan DİLİK BÖLEN	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10240181
Yazar Adı / Soyadı	İREM ÖZŞAHİN
T.C.Kimlik No	11146295076
Telefon	5059624581
E-Posta	iremyalcin88@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Aile Şirketlerinde Nepotizm: Örnek Bir Uygulama
Tezin Tercümesi	Nepotism in Family Companies: An Example Application
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Girişimcilik Anabilim Dalı
Bilim Dalı	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	118
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

15.03.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Aile Şirketlerinde Nepotizm: Örnek Bir Uygulama

Hazırlayan: İrem YALÇIN

ÖZET

Bu tez aile şirketlerinde nepotizmin etkilerini araştırmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren aile inşaat firmalarında nepotizmin etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde aile şirketleri ve aile şirketleri ile ilgili konulara yer verilmiştir. Bu bölümde aile şirketi kavramına, özelliklerine, aile şirketlerinin gelişim evrelerine, aile şirketlerinde kurumsallaşmaya, aile şirketlerinin avantaj, dezavantajlarına, ülkemizde ve dünyada aile şirketleri ile aile şirketlerinde sistem modellerine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde nepotizm kavramı, nepotizmin nedenleri, ülkemizde ve dünyada nepotizm ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, aile şirketlerinde nepotizm üzerine odaklanılarak, İzmir ilindeki 310 inşaat şirketi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, İnşaat Firmaları, Nepotizm.

Name of The Thesis: Nepotism in Family Companies: An Example Application

Preared by: İrem YALÇIN

ABSTRACT

This thesis investigates the effects of nephotism in family businesses. The main purpose of this research is to reveal the effects of nephotism in the construction companies in the province of Izmir. The study consists of three parts. In the first part of the study, topics related to family companies and family companies were included. In this section, family company concept, characteristics, development stages of family companies, institutionalization of family companies, advantages and disadvantages of family companies, family companies in our country and the world and system models in family companies are included. In the second part of the study, the concept of nepotism, the causes of nepotism, nepotism in our country and in the world are discussed. In the third section, which is the last section of the study, 310 construction companies in Izmir province were examined by focusing on nepotism in family companies.

Keywords: Family Companies, Construction Companies, Nepotism.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince beni her zaman olumlu bir şekilde yönlendiren değerli hocam Doç. Dr. İlknur KUMKALE'ye ve hayatımın her döneminde bana desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve her türlü desteğinden dolayı eşim Yasin ÖZŞAHİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ vii
ŞEKİLLER LİSTESİ viii
KISALTMALAR ix
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. Aile Şirketi Kavramı 3
1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri 4
1.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri 7
1.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri 7
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri 9
1.3.3. Kompleks Aile Şirketleri 11
1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri 13
1.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma 14
1.4.1. Kurumsallaşma Kavramı 14
1.4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma 16
1.4.3. Aile Şirketlerinin Karşı Karşıya Kaldığı Temel Sorunlar 20
1.4.3.1. Kuşak Çatışması 21
1.4.3.2. Nüfus Problemleri 23
1.4.3.3. Roller Çatışması 23
1.4.3.4. Güç Kavgası 23

1.4.3.5. Kurumsallaşamama 24
1.4.3.6. Dedikodular 25
1.4.3.7. Profesyonelleşememe 25
1.4.3.8. Nepotizm 26
1.5. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları 27
1.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları 27
1.5.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları 29
1.6. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri 30
1.6.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli) 31
1.6.2. Üç Daire Modeli 32
1.6.3. Dört Daire Modeli 33
1.6.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli 34
1.7. Türkiye'de ve Dünyada Aile Şirketleri 35
1.7.1. Türkiye'deki Aile Şirketleri 38
1.7.1.1. Cumhuriyet Öncesi 38
1.7.1.2. Cumhuriyet Sonrası 40
1.7.2. Aile Şirketlerinin Dünya Ekonomisine Katkıları 41

İKİNCİ BÖLÜM
NEPOTİZM

2.1. Nepotizm Kavramı 43
2.2. Nepotizm ve Aile İşletmeleri 45
2.2.1. Nepotizmin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi 45
2.2.2. Yönetim Sisteminde Nepotizm'in Sakıncaları 48
2.2.3. Nepotizme Karşı Çözüm Yolları ve Alınacak Tedbirler 49
2.3. Nepotizmin Nedenleri 51
2.4. Türkiye'de ve Dünyada Nepotizm 52
2.4.1. Türkiye'de Nepotizm 53
2.4.2. Dünyada Nepotizm 53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZM: İZMİR İLİ İNŞAAT FİRMALARININ İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 55
3.2. Araştırma Türü ve Yöntemi 55
3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 56
3.3. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları 57
3.3.1. Katılımcılar ve Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular 57
3.3.2. Personel ve Ücretlendirme İle İlgili Bulgular 64
3.3.3. Şirketin Yönetim Politikaları İle İlgili Bulgular 75
3.3.4. Aile Şirketlerinin Yapısı ve Nepotizm İle İlgili Bulgular 80
3.3.5. Kurumsallaşma ve Nepotizm arasındaki İlişki Analizi 91

SONUÇ VE ÖNERİLER 95
KAYNAKÇA 99
EKLER 109
EK 1: ANKET FORMU 109
ÖZGEÇMİŞ 118

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Aile ve İşletmeler Açısından Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması 31
Tablo 1.2: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri 36
Tablo 1.3: Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri 37
Tablo 1.4: Aile Şirketlerinin Ekonomiye Katkıları 42
Tablo 3.1: Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri 58
Tablo 3.2: Katılımcıların Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular 60
Tablo 3.3: Aile Şirketlerinin Yönetimi İle İlgili Bulgular 62
Tablo 3.4: Personel Temini İle İlgili Görüşlerin Dağılımı 64
Tablo 3.5: İş Başvurularını Değerlendirme Kriterleri 65
Tablo 3.6: Personel Temininde Uygulanan Politikalar 66
Tablo 3.7: Başarılı Çalışanların Ödüllendirilme Çeşitleri 67
Tablo 3.8: Başarısız Olan Çalışanlara Uygulanan Yaptırımlar 68
Tablo 3.9: Başarısız Aile Bireylerine Uygulanan Yaptırımlar 69
Tablo 3.10: Şirketin Uyguladığı Ücretlendirme Sisteminin İncelenmesi 70
Tablo 3.11: Aile Bireyi Çalışanlarına Uygulanan Ücretlendirme Sisteminin İncelenmesi 71
Tablo 3.12: Ücretlendirme Politikasında Dikkate Alınan Kriterler 73
Tablo 3.13: Çalışan Aile Bireylerinin Diğer Çalışanlara Kıyasla Avantajlarının Var Olup Olmadığının İncelenmesi 74
Tablo 3.14: Aile Şirketinin Genel Yönetim Politikalarının İncelenmesi 76
Tablo 3.15: Çalışma Kapsamındaki Aile Şirketlerinin Yapısal Açıdan ve Nepotizm Açısından İncelenmesi 81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli 32
Şekil 1.2. Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli 33
Şekil 1.3. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli 34

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANAP	: Anavatan Partisi
ASO	: Ankara Sanayi Odası
CV	: Curriculum Vitae
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülleri
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

İçerisinde bulunduğumuz çağda rekabet koşullarının her geçen gün daha da sertleşmesi ve müşteri açısından alternatiflerin artması, işletmelerin, firmaların, kurumların ve şirketlerin daha güçlü ortaklıklar ve sermaye yapısına ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Gerek ülkemizde gerekse de dünyada güçlü ortaklıkların pek çoğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Örneğin ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'de şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketidir. Bu şirketlerin en büyük 500 şirket arasındaki temsilcilerinin payının ise ortalama olarak %40 civarında olduğunu söylemek mümkündür (Conway, 2004: 133). Cumhuriyet'in ilanı ve sonrasında sanayinin gelişimi ile birlikte ülkemizde sanayinin temelini oluşturanlar kuşkusuz aile şirketleridir (Dökümbilek, 2010: 34).

İşletmelerde nepotizmin oldukça sık rastlandığı bölümlerden biri insan kaynakları bölümleridir. Personelin işe alımı, yerleştirilmesi, performans değerleme, ücret gibi hususlarda insan kaynakları bölümlerindeki kişiler nepotizmi yoğun bir şekilde gerçekleştirir. Üst düzey yönetimde terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşması ve üst düzey yönetici seçimlerinde de nepotizm uygulanır (İyiişleroğlu, 2006: 45).

Nepotizm, Türkçe anlamı "akraba kayırma, arkadaş kayırma, adam kayırma" şeklinde nitelendirilen bir kavramdır. Aslında aile şirketlerinde nepotizmle karşı karşıya kalınmasının en önemli nedenlerinden birinin, aile şirketlerinde, ailenin önceliklerinin işletme amaç ve kurallarının önüne geçmesi olduğunu ve bu nedenle de kayırmacılık gibi işletmelerin yaşamlarını sona erdirebilecek durumlarla karşılaşıldığını söylemek mümkündür.

Özellikle aile şirketlerinde kurucu pozisyonundaki sahip-yöneticiler, beceri, yetenek, kabiliyet ve işletmeye değer katarak yarar sağlayacak olan işgörenleri istihdam etmek yerine, yalnızca aile bireyi ya da akraba olduğu için o bireyi işe

almaktadır. Bazen de ailedeki diğer üyelerin baskısına maruz kaldıkları için sahip-yöneticiler bireyi işe almakta ve onların iş konusundaki zayıflıklarını dikkate almamaktadırlar. Pek çok aile işletmesi, bilhassa para alışverişi ve diğer kilit pozisyonlara, güvendikleri kişileri koyarak, yolsuzluk gibi işletmelere mali açıdan büyük zarar verecek faktörleri engellemeye çalışmaktadırlar. Bu durum her ne kadar işletmenin yararına görünse de benzer durumların aile bireyleri tarafından da gerçekleştirilebileceğinin dikkate alınması gerekmektedir.

Nepotizm olgusu yönetim anlayışının varoluşundan bu yana tüm dönemlerde görülmüştür. Bilhassa politik alanda hem ülkemizde, hem de dünyada örneklerine rastlamak mümkündür. Sanayi devrimi sonrasında farklı yönetim metotlarının ortaya çıkması ve günümüz küreselleşme hareketlerinin rekabeti de beraberinde getirmesi ile birlikte, doğru işe doğru eleman ve yeterliği olan kişilere işin teslim edilmesi anlayışı, işletme yöneticilerine eleman seçiminde daha dikkat etmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Aile şirketlerinin kalkınmasında, ayakta kalmasında etkisi olan ve bilhassa emek-yoğun sektör olan inşaat sektöründeki şirketlerde çalışan kişilerin nepotizmden etkilenmemeleri için farkındalık oluşturmak bu araştırmanın ortaya çıkarmak istediği sonuçtur.

BİRİNCİ BÖLÜM
AİLE ŞİRKETLERİ

Çalışmanın bu bölümünde aile şirketleri ve aile şirketlerinin özelliklerine, avantajlarına, dezavantajlarına, yönetim şekillerine, modellerine, ülkemizde ve dünyada aile şirketleri konularına yer verilecektir.

1.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketi ile ilgili birbirine benzer ve ortak tanımlar incelendiğinde işin temelinde aile ve işletmenin olduğu göze çarpmaktadır. Yapılan tüm tanımların her birinin kavramı farklı bir yönden veya çekim merkezinden ele aldığı görülmektedir. Mesela bazı tanımlarda aile şirketlerinin aile yönü ve kurucu kişilikleri ön planda iken, bazılarında ise şirkette aktif olarak yönetimde bulunma durumu ön plandadır (Fındıkçı, 2005: 17).

Aile şirketi kavramı hakkında pek çok tanımın varlığından söz etmek mümkündür. Bu tanımların ortak noktaları ise; aile ve işletme kavramlarından bahsetmeleridir. Bir tanımda aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması o şirketin aile şirketi olarak nitelendirilmesi için yeterli bir unsurdur denilmektedir (Ateş, 2003: 2).

Başka bir tanımda ise, iki nesilden fazla bir süre aile ile ilgili olan, şirket politikalarının ve hedeflerinin aile ile ilişkilendirildiği şirket" şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca aile şirketi, bir şirkette sahipliğin, temel karar ve icra unsurlarının ve hiyerarşik yapının büyük bir bölümünün belli bir ailenin üyelerinden olması durumunda olan yönetim şekli olarak da tanımlamaktadır (Akdoğan 2000: 32). Daha yalın bir tanım yapacak olursak; aile şirketi, ailenin servetini dağıtmamak ve hatta daha güçlü bir sermaye yapısı ile bu serveti artırmak amacıyla kurulmuş olan bir tür özel şirkettir (Akça, 2010: 5).

Aile şirketi, birden çok aile üyesinin büyük miktarda yatırıma veya şirketin yönetiminde ve faaliyetlerinde önemli bir katılımı olan şirket türüdür. Burada aileyi, kan bağı, evlilik veya aileye ömür boyu bağlılık şeklinde de ele almak mümkündür (Aydın, 1984: 7).

Craige göre aile şirketi "aynı ailedeki üyeler tarafından alınan kararlar doğrultusunda yönetilen ve ailenin sonraki nesillerine aktarabildiği şirket" (Craig ve Noel, 2002, Aktaran: Ateş, 2003: 3) şeklinde tanımlamıştır.

Erdoğan (2002)'a göre aile şirketi; "prensip olarak aynı soyadları taşıyan ya da aile içi bağları olan kişilerin kurmuş olduğu /işletmeler" (Erdoğan 2002: 14) olarak tanımlamıştır.

Yukarıda sözü edilen tüm tanımların birbirine benzeyen ortak noktası ise bu tip şirketlerde gerek yönetim gerekse de mülkiyet yapısının kontrolünün bir ailenin etkisinde olmasıdır.

1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketinin, daha önce de sözü edildiği üzere, kesin bir yargıya varılmış tanımın olmaması onun içerisinde çok fazla özellik barındırmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü bir şirketin aile şirketi olması için çok özel bir takım özelliklerinin var olması gerekmektedir. Aile şirketlerinde, genellikle en az iki kuşak şirketin yönetimi ile ilgilenir (Kağıtçıbaşı, 2007: 121). Anne/baba – çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar, bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir (Karpuzoğlu, 2002: 19).

Aile şirketlerinin işletme anlayışı, genel olarak ailenin yapısı ile uyumluluk içerisindedir. Aile şirketleri kar etme amacıyla kurulmuş olmalarının dışında genel olarak aile varlığının ve büyüklüğünün korunması büyük önem arz etmektedir (Donnelley, 1964: 96). Aile şirketleri, yapı itibarıyla aile değer ve inançlarından da

etkilenen şirketlerdir. Şirketi yönetecek liderin tespit edilme aşamasında aile bağları da önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Şirketin sahipleri, ileride bir miras gibi bırakacakları bu şirketi, aile bireylerinin de iyi tanımalarına özen gösterirler (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 495). Çocuklarının geleceklerini teminat altına almak isteyen aile büyükleri, onların şirketi sahiplenerek, şirketin işlerini öğrenmelerinin, şirketin ve ailenin geleceği için büyük önem taşıdığının farkındadırlar. Bu bağlamda aile şirketlerinin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güney, 2008: 113; Karpuzoğlu, 2002: 33):

- Örgüt kültürü üzerinde ailenin değer ve inançları oldukça büyük önem taşımaktadır.
- Bu tür şirketlerde muhtemel finansal problemlerinin belirli bir düzene sokulmasında yabancı kaynaklardan ziyade aile bireylerinden kaynak sağlanmaya çalışılır.
- Şirketin yönetiminde olan aile üyelerinin başarısı, onların aile içerisindeki konumunu da etkilemektedir. Şirkette başarılı olan bir aile üyesi, aile tarafından takdir edilen ve daha fazla değer verilen biri haline gelebilmektedir.
- Aile şirketlerinde işletme sahibi ile tepe yöneticisi genel olarak aynıdır. Şirketin kurucuları sağlıkları elverdikçe şirketin yönetimini başka bir aile üyesine devretmeyi düşünmezler.
- Aile bireylerinin toplum içerisindeki konumu aynı zamanda şirketin statüsüne de dolaylı bir şekilde etkide bulunur. Bundan dolayı da aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıklarından ziyade, taşıdıkları soyad büyük önem kazanabilmektedir.
- Bu tür şirketlerde çalışma şartları genel olarak diğer şirketlerin çalışma şartlarına kıyasla daha insani bir özelliğe sahiptir. Mesai saatleri, doğum ve yıllık izinler ile ilgili hususlarda daha esnek yaklaşılır.

- Aile şirketlerinin yönetimi, yukarıda da belirtildiği üzere aile üyelerinden ve akrabalardan sağlanır. Profesyonel kişilerden ziyade, aile bireylerine hem yönetimde hem de şirketin başka kademelerinde öncelik tanınmaktadır.

Günümüzde doğru yönetilen ve içerisinde bulunduğu sektörde bir konum sahibi olan iyi bir aile şirketinde olması gereken özelliklerden bir ya da birkaç tanesi bazıları aşağıda sıralanan şıklarda gösterilmektedir (Güney, 2008: 101);

- Şirketin lider yöneticisinin aileden biri olması,
- Şirketin geçmişte ve şimdiki üst düzey yöneticilerinin ya da yönetim kurulunun birinci derece (eş, çocuk, anne-baba) yakın olması,
- Önemli kurumsal değerlerin bir aile ile ilintilendirilmesi,
- Bir aile üyesinin yapmış olduğu davranışların şirketin itibarını yansıtması ya da yansıttığının düşünülmesi,
- Aynı soyadı taşıyan akrabaların, işletmenin gidişatı kötü bile olsa, şirketin hisselerini ellerinde tutma hususunda kendilerini zorunlu olarak görmeleri,
- Aile üyesinin şirket içerisindeki konumunun ailedeki yerini etkilemesi,

Aile şirketlerinin başarılı olabilmesi için ailenin çok büyük özveri göstermesi gereklidir. Şirketin hem karlılık hem de daha uzun ömürlü olmasını sağlamak için ise çalışanların istihdamı önem taşımaktadır. Bu tip aile şirketleri eleman ihtiyacını da genel olarak yakın ve uzak akrabalıklarla gidermektedirler. Bu durum örgütsel bağlılık açısından da önem taşımaktadır (Pazarcık, 2004: 34). Alt kadrolarda da çalışanların büyük çoğunluğunun akraba ve eş-dost çevresinden oluşması aile şirketlerinin güçlü bir örgüt kültürünü tesis etmek açısından oldukça önemlidir. Aile şirketleri diğer çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artırmak, onları örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görebilmelerine yönlendirdiklerinde, çalışanların uyum sağlamalarına ve koordineli bir şekilde çalışmalarına da yardımcı

olabilmektedir (Akdoğan vd. 2008: 5).Yukarıda sıralanan özelliklerin dışında, aile şirketlerinde en fazla dikkati çeken diğer özellikler ise aşağıda sıralanmaktadır (Güney, 2008: 114):

- Değişime karşı dirençlidirler,
- Mevcut alışkanlıklara karşı dirençlidirler,
- Kurumsallaşma aşamasında zorlanabilmektedirler.

1.3. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri işletmelerin gelişim ve davranışlarını açıklayacak şekilde 4 aşamada ele alınmıştır.

1.3.1 Birinci Nesil Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketlerinin geçmişine baktığımızda, sanayi devrimi sonrası başladığını söylemek mümkündür. Bu tür şirketlerde, şirketi kuran kişilerin anlayışlarını, inançları ve değerleri şirket kültürünü büyük ölçüde yansıtmakta ve kurucusu ile şirketin tam anlamıyla entegre olduğu şirketlerdir. Aile üyeleri arasında, kan bağının ötesinde duygusal bir bağ vardır (Zellweger ve Astrachan, 2008: 356). Dolayısıyla bu da aile şirketlerinin hissi bakımdan diğer şirketlere kıyasla güçlü olduğu noktalardan biridir. Aile şirketlerinde amaç ve hedefler ailenin değerleri ile bütünleşmektedir. Bu durum aile şirketlerini daha güçlü kılan unsurlardan biridir (Sargut, 2010: 188).

Bu tür şirketlerin kuruluş yılları ve kuruluşunun üzerinden çok geçmediği yıllarda, girişimci sembolik olarak şirkete çocuklarını hissedar yapar. Bu durum ise çocukların geleceğinin aile tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde önceden belirlendiğinin de bir göstergesi niteliğindedir (Zellweger ve Astrachan, 2008: 356). Girişimcinin işletme yönetiminde doğru adımlarla şirketi daha da güçlendirmesi, aile içerisinde iş ve yönetim konusunda özenilen biri olmasına ve aynı zamanda ailedeki

diğer üyeler de şirkete karşı ilgili olmaya başlayabilirler. Kurucu liderin başarısıyla beraber gerek şirket, gerekse de aile içerisindeki konumu daha iyi bir duruma gelmekte, bu durum neticesinde de kurucusu kendisini daha fazla sorumlu hissetmekte ve tüm enerjisini şirketin daha iyi bir konuma gelmesi için harcadığından bu durum kurucunun özel hayatında bazı problemler yaşamasına sebep olabilmektedir (Güney, 2008: 121).

Birinci nesil aile şirketlerinin temeli üç unsur üzerine kurulmaktadır. Bunlar; şirket kültürü, yönetim ve stratejidir. Bir şirketin kültürü farklı alanlarda karşı karşıya kaldığı tutumlardan etkilenmektedir. Şirketin karşı karşıya kalarak etkilendiği tutumlar (Karpuzoğlu, 2002: 98);

- Uygun karar alma kabiliyeti (hiyerarşik, aile içi ve şahsi),
- İdeal yöneticilik ve liderlik (otokratik, danışmacı, katılımcı) ,
- Açıklık ve gizlilik kuralları, misyon,
- İşletme yöneticisine ve işletmeye bağlılık,
- Ailenin şirket içerisindeki işlevleri,
- İşletmenin zaman koordinasyonu (geçmiş, günümüz ve gelecek) ile ilgilidir.

Birinci nesil aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı en önemli problemler aşağıda sıralanmaktadır (Leach ve Bogod, 1999: 86):

- Kurucu kişi (baba veya kurucu kardeşlerden biri), ailesine gerektiği gibi vakit ayıramamakta ve iş yaşantısı ile ev yaşantısı birbirine karışmaktadır. Böylece kurucu kişinin özel yaşam diye bir anlayışı neredeyse hiç kalmaz.

- Bu aşamada işletmenin tanıtımı için harcanan maliyetler fazla, risk yüksek, nakit akışı ise azdır. Buna karşılık likiditeye olan ihtiyaç ise fazladır.

- Bu tür şirketler genel olarak birinci kuşağın kontrolündedir. Bu sebepten dolayı, birinci kuşağın pek çoğu yönetim kurulu başkanı ya da şirketin genel müdürüdür.

Aile şirketlerinde yönetici olarak profesyonel elemanlarla çatışmalarına rağmen, yönetimin tamamı aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile şirketlerinde birinci kuşak, ilerleyen zamanlarda şirketin yöneticisi olacak kişilerin aile üyelerinden birisi olması gerektiği düşüncesindedirler. Bu da aile şirketlerinin geleneksel bir yapıya daha fazla önem verdiğinin göstergesidir. Genelde tek bir lider ya da patronlu şirket özelliği taşıyan bu şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, kabiliyeti, yeterliliği, esnekliği ve o liderin şansına bağlıdır. Gene bu evrede ilerleyen yıllarda şirketin yönetimine gelecek olan nesil için, mülkiyet ve yönetim yapısı ile ilgili uygun bir plan önceden yapılmamaktadır (Arıcıoğlu vd, 2008: 286).

1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Aile şirketlerinin gelişimlerinin ikinci evresinde, gelişen, büyüyen ve şirketin mülkiyeti aile üyeleri (kardeşler) arasında paylaşılarak bir nevi "kardeş ortaklıklara" doğru evrilmektedir. Söz konusu kardeş ortaklık olarak nitelendirilen bu ortaklık yapısı iki ya da ikiden daha çok kardeş ortaklığına dayanmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 48). Bu evrenin dikkat çeken başka bir özelliği ise kardeşlerin, kendi çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamaları ile birlikte, çocukların yetenek, bilgi ve istekleri dikkate alınmaksızın şirkette görev almalarını istemektedirler. Bu durum her ne kadar aile değerleri ve geçmişi açısından önemli bir etkisi olsa bile, çocuğun istekleri bu aşamada pek dikkate alınmamaktadır (Güney, 2008: 126).

Büyüyen ve gelişen evrede şirket, ne formalizasyon aşamasındadır ne de herkes tarafından bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin kuruluş sürecindeki problemlerin bazıları giderilerek, büyüme aşamasına girmesinden ötürü, ailenin diğer bireyleri de işletmede çalışma isteği taşıyabilirler. Bu aşama bir bakıma

şirketin, aile meclisinin odak noktası haline gelme aşaması olarak da nitelendirilebilir. İkinci evrede ailenin karşı karşıya kalması muhtemel olan problemler aşağıda sıralanmaktadır (Özler vd., 2007: 443; ASO, 2005: 33; Güney, 2008: 128; Karpuzoğlu, 2002: 102):

- Şirket günden güne büyüdükçe toplum içerisinde itibarlı bir duruma gelip kar marjı artıkça, aile bireyleri de şirkete daha çok ilgi göstermektedir. Şirkette hakkı bulunan kişiler, kendi çocuklarının geleceğini teminat altına almak istemektedirler. Ayrıca aile bireylerinden şirket içerisinde hisse sahibi olmak isteyenlerin sayılarının da artabilmesi mümkündür ve bu da şirketin karşısına bir sorun olarak çıkabilmektedir.
- Şirketin gelecek nesli olan genç kuşaklar arasındaki iletişim bozukluğundan dolayı bazı problemler ortaya çıkabilmektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim ve hayata bakış şekilleri farklı olan çocukların, eşlerin ve aile bireylerinin talep ve beklentileri farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklar da, aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinde bazı muhtemel çatışmaların zeminini hazırlayabilmektedir.
- Evlilik sonrası aileye dâhil olan eşler ve onların ailelerinin şirket içerisinde söz sahibi olma, gelir elde etme istekleri ve kendilerini evlilik yoluyla dâhil oldukları aile şirketinin bir parçası olarak görmeleri de bazı önemli problemlerin kaynağı olabileceğini söylemek mümkündür. Geçmiş dönemlerde ülkemizde Anadolu'da kardeşler tarafından büyük uğraşlar sonrasında kurulan ve büyüyen şirketlerin, kardeşlerden birinin evlenmesinden sonra dağıldığını söylemek mümkündür.
- Büyüme aşamasındaki şirketin nakit problemleri yaşaması normaldir. Sağlanan karın yatırıma dönüştürülmesi elzem bir uygulamadır. Fakat bazı aile şirketlerinde hissedarlar, aile çıkarlarını şirketin çıkarlarından üstün görerek duygusal yaklaşımlar içerisine girebilmektedirler. Bu durum şirketin hissedarları olan kardeşler arasında tam belirgin

olmayan bir rekabet ortamının doğmasına sebep olabilir. Bu duruma eş ve çocuklarda müdahil olup hissedar babaya karşı baskı yaptıklarında mantık yerini duygusallığa bırakır ve bu da hissedar kardeşler arasında şirket içi çatışmanın önünü açabilmektedir.

- Şirket içerisinde herkes tarafından kabul gören bir kontrol sisteminin olmaması da şirket açısından oldukça önemli handikaplardan birisidir. Büyüme sürecinde, ailenin işletmede yetersiz kalmasının anlaşıldığı ve profesyonel yönetime geçişte önemli adımların atılması elzem olan bir süreçtir.
- Bu süreç oldukça büyük önem taşımaktadır. Çünkü günümüz rekabet ortamında profesyonel bir şekilde yönetilmeyen ve çağı yakalayamayan işletmelerin ayakta kalabilme şansları oldukça azdır. Bu süreç aslında bir bakıma şirketin ayakta kalıp kalamayacağının ve şirketin sürekliliğini sağlayacak en önemli aşama olduğundan çok dikkatli olunması gereken bir aşamadır.

1.3.3. Kompleks Aile Şirketleri

Bu tip aile şirketleri dendiğinde, iş ve aile ilişkisinin çok fonksiyonlu ve karmaşık bir yapıda olan, büyümeyle birlikte ilkelere, prensiplere, standartlara ve prosedürlere mutlak ihtiyaç duyulan şirketler olarak nitelendirilmektedir (Alayoğlu, 2003: 37). Bu aşama bir bakıma artık şirketin olgun bir hale geldiği aşamadır. Ancak bu aşamada büyüme hızları şirketin ilk aşamalarında olduğu gibi hızlı değildir. Büyüme gittikçe azalma yönlü bir eğilim içerisindedir (Günver, 2004: 173). Bu evrede şirket ürün/ hizmet seviyesinde ve satışında en üst seviyeye ulaşmıştır. Şirketlerin büyük bölümünün holding ya da grup olarak yapılanmaların yaygın olduğu bu aşamada, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarların ayrımı daha belirgin olmaktadır. Bu ve benzeri durumlar ise hissedarlar ve ailelerini de kapsayacak türden büyük çatışmalara neden olabilmektedir. Bu aşamada aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı önemli bazı sorunlar vardır. Bu sorunlarla ilgili örnekler aşağıda sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 114; Günver, 2004: 173):

- Aile şirketlerinde birden çok neslin yer alması ve parçalanmış bir mülkiyet yapısına sahip olması, işletmede pek çok sayıda aile bireyinin istihdamına ve mülkiyet sorununa sebep olabilmektedir.

- Şirketin yönetiminde söz sahibi olmak isteyen ancak yeterli işletme bilgisine ve tecrübeye sahip olmayan aile üyelerinin bu konuda ısrarcı davranması şirketin bu aşamada karşı karşıya kalabileceği en önemli yönetim sorunlarından biri olabilmektedir.

- Şirketin yönetiminde olmayan diğer aile üyeleri, şirketin yönetimini kıyasıya eleştirebilmekte, geçmişte ailelerinin başına gelen olaylardan, kendilerine işletme ile ilgili gerektiği kadar bilgi verilmediğinden ve şirketin yönetiminde aktif bir şekilde görev yapamamaktan ötürü rahatsızlık duyarlar.

- Aynı aileye mensup kişiler birbirlerini rakip olarak görmekte ve bu durum şirket işlerini olumsuz etkilemektedir. Bu olaydan ötürü batan şirketler mevcuttur.

- Bu aşamada ortaya çıkan ve üzerinde durulacak en son problem ise, ilk kurulan işletmenin karlılığını yitirerek holding karlılığının da düşmesine sebep olmasıdır. Şirketin ilk kuruluşunda oldukça güçlü bir duygusal bağı olan aile üyeleri şirketin geleceği ile ilgili karar verme aşamasında zorlanırlar ve şirketin kapatılmasını bir bakıma sadakatsizlik olarak nitelendirirler.

- Akraba ortaklıklarının sorunları olmakla beraber bu tür şirketlerde aile ve iş ilişkileri birbirlerinden büyük ölçüde ayrılmaktadır. Bundan dolayı da kompleks aile şirketlerinin büyük ölçüde kurumsallaştığını söylemek mümkündür.

1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Bu aşamada artık şirket kurumsallaşmış bir durumda olmakta ve şirketin menfaatleri aile üyelerinin çıkarlarından daha önemli bir hale gelmektedir. Şirket sürekliliğini en az iki kuşak aile üyelerinin uyumlu bir şekilde şirketi yönetmesi sonucunda kazanmıştır (Chrisman vd., 2003: 11). Bu kapsamda yapılan işler analiz edilir ve bu işlerin yapılabilmesi için işi yapacak kişilerde olması gereken nitelikler, işlerin uygun ve verimli bir biçimde yapılabilmesi amacıyla gerek duyulan yetki ve yükümlülüklerle araç-gereçler, yardım alınacak ya da işbirliği kurulacak birimler ve çalışma koşulları açık bir biçimde belirlenir. Aile şirketlerinin bu evresinde de ortaya çıkan bazı önemli sorunlar vardır. Bu sorunlardan bazı örnekler aşağıda sıralanmaktadır (Çalışkan, 2011: 17; Güney, 2008: 136; Aloğlu, 2003: 46):

- Bu aşamadaki en önemli problem kurumsallaşmanın yarattığı kuralcılık ve katılıktır. Bu kuralcılık sonucu yeniliklere adapte olmak yerine geçmişe sıkı sıkıya bağlı olan işletmelerin ilerlemeleri de bir hayli gecikebilmektedir.

- Değişim aile üyeleri ve şirketteki profesyonelleri karşı karşıya getirebilmektedir. Ya da şirketin yönetimine muhalif olan aile çalışanları ile profesyonel ittifak kurarak, yönetimdeki aile üyelerine karşı cephe alarak ve birlikte hareket etme gibi durumlarda söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durum karşısında, şirketin çıkarları, aile üyelerinin çıkarlarının altında kalmaktadır.

- Kurumsallaşmış olan bu tip şirketlerde, aile üyelerinin profesyonel çalışanların talimatı doğrultusunda çalışmaları, ücret konusunda da profesyoneller ile çalışan aile üyelerinin aynı olması, profesyonellerle aile üyelerinin yaptıkları işin aynı ya da benzer nitelikte olması, terfi ve yükselme gibi durumlarda profesyonellerle aile üyelerinin eşit haklara sahip olması ve eşit bir şekilde değerlendirilmesi aile üyeleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu da aile üyelerinin profesyonelleri

engellemeye dönük bazı faaliyetler içerisine girmelerine sebep olabilmektedir.

Aile şirketlerinin kuruluş aşamasından olgunluk aşamasına dek geçirmiş olduğu tüm evrelerde, yukarıda sözü edilen problemlerin engellenmesi, bu tür problemlerin çözümü ve şirketin gelecekteki olası problemleri yaşamaması açısından, şirketin kurumsallaşmasının dışında, aile üyelerinin birbirleriyle iletişimleri çok iyi, anlaşılabilir ve net olmalıdır. Sağlıklı kurulmuş olan iletişim ve aileler arasındaki ilişki sistemi de, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerini kurumsallaştırabilecek organların oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir.

1.4. Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma

Aile şirketleri açısından en fazla problemlerin yaşandığı süreç "kurumsallaşma" sürecidir. Çalışmanın bu kısmında başta kurumsallaşma kavramı olmak üzere aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili konular ele alınacaktır.

1.4.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramına geçmeden önce kısaca kurum tanımına da değinmek çalışma açısından yararlı olacaktır. Kurum; genel sosyoloji alanında kurumsallaşma kavramı ile benzer anlamı taşımakta ve organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür şeklinde tanımlanmaktadır. Kurum daha geniş bir perspektif ile ele alındığında; organize, yerleşik bir prosedür, sosyal düzen, bu düzenin belirli bir sıra ile standardize olmuş işlemler topluluğu, sosyal yapılı rutin programlar ve kurallar, sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, tüm fonksiyonel durumlarda uygulanan, herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan, biyolojik açıdan uzun dönem varlığını sürdüren, grup ideallerini temsil eden, devamlı olarak kontrol edilen bir sistem olarak tanımlamak mümkündür (Gürol, 2005: 18).

Kurumsallaşma; İngilizce "Good Governance" veya "Corporate Governance" şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamların Türkçe karşılığı ise "İyi Yönetişim" veya "Kurumsal Yönetim" şeklinde belirlenmiştir. Ülkemiz bu kavramla 1990'lı yılların başında tanışmıştır. Kurumsallaşma kavramı çevresel uyum şeklinde ele almış "çevresel değişmeyle beraber organizasyonel değişimin ve bu değişime paralel olarak standardizasyonun tesis edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Yıldız, 2006: 56-57).

Kurumsallaşma; işletmeyi kişilere endeksli olma anlayışından kurtarmakta ve herhangi bir nedenden dolayı işletmede, bilhassa da önemli noktalarda görev alan kişilerin işten ayrılmaları halinde işletmenin *asgari düzeyde* zarar görmesini sağlayabilmektedir (Yıldız, 2008; 89). Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre kurumsallaşmak; kurumsal bir yapıya bürünmek, örgütlü olmak, devamlılık kazanmak ve kurumsallaşmak durumu şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2015).

Diğer bir perspektif ile kurumsallaşma, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal sonucu olarak, duyarlı ve esnek bir yapı haline gelme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşmanın unsurları ise aşağıda sıralanmaktadır (Selznick, 1996: 271; Türk ve Yıldız, 2015: 7-9);

- ***Sadelik:*** Örgütün yapısının basit ve anlaşılabilir olma durumudur. Kısa sürede az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az iş gücüyle mal/hizmet üretmektir.
- ***Farklılaşma:*** Hem iç hem de dış çevreye göre uyum sağlama.
- ***Esneklik:*** Esneklik dört boyutta ele alınmaktadır. Söz konusu bu boyutlarda uyumu sağlayabilen işletmeler yüksek düzeyde kurumsallaşabilmektedirler. Bu dört boyut aşağıda sıralanmaktadır;
    - İşletmenin veri, araç, materyal vb. girdileri temin ettiği çevrelerle olan ilişkisi,
    - İşletmenin iç çevresiyle olan ilişkisi,

- İşletmenin üretmiş olduğu mal/hizmet çevresi ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi,
- Çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik) karşılıklı bağımlılık ilişkisi.

➢ ***Özerklik:*** Kurumsallaşma bir yapıdaki şirketin kendilerine has özelliklere ve ayırt edilebilen yeterliliklere ya da faaliyet zincirlerine sahip olduklarını savunmaktadır.

1.4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma; toplumun yaşamında, bazı kuralların hâkim olma durumudur (Özkaya ve Şengül, 2006: 110). Bu bağlamda kurumsallaşmanın, aile şirketlerinde iki evresi bulunmaktadır. Bunlar (Günay, 2014: 32):

➢ Ailenin kurumsallaşması: İşletmenin sahibi sıfatındaki ailenin, işletme içerisindeki yeri ve konumu.
➢ Şirketin kurumsallaşması: Şirketin fonksiyonları, işleri ve bilgi akışı ile ilgili çalışmalar.

Ailenin amaçları şirketin amaçlarından farklı olabilmektedir. Ailede her bir aile bireyine eşit olanaklar tanınır ve esas olan ailenin uyum içinde yaşamasıdır. İşletmedeki durum ise aileden farklı olarak eşitlik, adalet ve başarı esas alınmaktadır. Aile açısından güvenlik ve güvence önem taşımaktadır. İşletmede ise yeni yatırımlar, yeni girişimler ve rekabete karşı risk alma gibi durumlar söz konusudur. Tüm bunları dikkate alacak olursak aileyi ileriye götüren bir yapının hazırlanması gerekir (Özkaya ve Şengül, 2006: 110). Ailenin iş ile beklentilerinin paylaşıldığı ve iş ile ilgili kararların alındığı bir aile konseyi oluşturulması; ailenin vizyonunun, misyonun ve değerlerinin net bir biçimde anlatıldığı bir aile anayasasının hazırlanması ve aile arasındaki iletişim, bireyler açısından gelişim ve nesiller arası devir planlarının hazırlanması açısından büyük yararlar sağlamaktadır (Argüden, 2015).

Ülkemizde aile şirketlerinin pek çoğunun kurumsallaştığını söylemek mümkündür. Ülkemizde aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı ortalama olarak %15-20 civarındadır. Ülkemizde bu şirketlerin ömrü de ortalama olarak 25-30 yıl sürdüğünü söylemek mümkündür (Karpuzoğlu, 2001: 119). Bu şirketlerin başarısızlıklarının sebepleri incelendiğinde, genel olarak yönetim açısından yetersizlik ve kurumsallaşamama öncelikli başarısızlık sebepleri arasındadır. Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasında beş önemli adım vardır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Sadri, 2013: 58);

- Aile Meclisi
- Aile Anayasası
- Aile Yönetim Komitesi
- Nesiller Arası Devir Planı
- Stratejik Plan ve Kriz Yönetim Planı

a) Aile Meclisi: Aile meclisi, aile ile ilgili konuların ele alındığı, tartışıldığı ve çözüldüğü mercidir. Aile meclisinde ailenin iş ile ilgili hedefleri tespit edilir. Aile meclisi, aile bağlarının güçlendirilmesi ve aile arası muhtemel sorunları çözebilecek bir sistemin oluşturulması, şirketin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda aile üyelerinin birbirleri ile olan iletişim eksiklikleri ve kendilerini tam olarak anlatamama gibi problemlerin yaşanmamasını ya da şirkete zarar verebilecek çatışmaların engellenmesi açısından en önemli organlardan biri, aile meclisidir. Aile arasındaki iletişim ve etkileşimin, iyi yönetişimin geliştirilmesi için de önemlidir. Aile meclisi aynı zamanda gelecek ile ilgili stratejilerin ve kararların alındığı bir kuruldur (Fındıkçı, 2008: 124).

b) Aile Anayasası: Aile anayasası da tıpkı ülkelerin anayasası gibi tüm uygulama ve işlevlerin yer aldığı kurallar zinciridir. Aile anayasasında işletme ile ilgili aşamalar olan vizyon, misyon, ilerleyen zamanlardaki konumlanma, amaçlar, organizasyon şeması, insan kaynağına olan sorumluluklar, sosyal sorumluluklar belirlenir. Aile anayasası yukarıda da belirtildiği gibi aile ve ailenin şirketli ile ilgili hem yazılı hem de yazılı olmayan temel kurallar zinciridir (Sadri, 2013: 60). Birçok

işletme açısından bu tip anayasalar benzerlik gösterse de hepsinin kendine has özelliklerinden dolayı farklılıklar da göstermektedir. Aile anayasasının avantajları ve dezavantajlarını karşılaştırdığımızda avantajları ağır basmaktadır. Aile anayasası işletmenin kendine has bir duruş sergilemesini sağlar (Özalkan 2016, 263).

Aile anayasaları, şirketin kurumsallaşma aşamasında oldukça önemli kilometre taşlarından biridir. Özetle aile anayasası aile ilişkilerinin ve aile şirketinin kurumsallaşarak gelecek nesillere devredilmesi ve şirketin sürekliliğinin korunması açısından, ailedeki bireylerin birbiriyle yapmış oldukları yazılı ve yazılı olmayan bir sözleşme niteliğindedir (Alaoğlu, 2003: 55; Günver, 2004: 182).

c) Aile Yönetim Komitesi: Aile ilişkilerinin yürütülmesi ve işletmenin kurumsallaşarak gelecek nesillere devredilmesi ve işletmenin sürekliliği açısından, genelde kurucu, girişimci hakim ortağın öncülüğünde, aile hakkında günlük/cari işlerin yürütülmesini, aile meclisi gündemini oluşturan ve toplantıya çağıran bir kuruldur (De Vries, 1990: 171). Aile yönetim komitesinin görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2008: 125; Günver, 2004: 180):

- Üyelerin/Başkanın nitelikleri ve seçimi
- Oluşumu ve yapısı: Aile üyeleri ve dış üye
- Toplantı yöntemi
- Üyelerin/Başkanın görevleri
- Alt Komite oluşumları
- Kontrol/denetim

d) Nesiller Arası Devir Planı: Bu adım bir bakıma aile şirketlerinin daha uzun ömürlü olmasına imkan tanıyan en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Fakat aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı en büyük sorunlardan biri de şirkette liderin değişiminden sonraki süreçte ortaya çıkan sorunlardır (Vago, 2004: 73). Ailenin liderinin ölümü ya da artık şirketi yönetemeyecek duruma gelmesinden sonra, o lider kendisinden sonra şirketi yönetecek iyi bir insan yetiştirmemişse ya da

şirketi yönetecek becerisi olan bir bireyin olmaması durumunda, şirketin tehlike altında olduğunu söylemek mümkündür (Fındıkçı, 2008: 128). Şirketin başarılı bir şekilde sonraki nesle devredilmesi şirket açısından büyük avantajdır. Çağın gereklerini yerine getirebilen genç, dinamik ve geleceği görebilen bir lidere ve iyi bir yönetim kuruluna sahip olan şirketler (Koç ve Sabancı Holding buna en güzel örnektir) geleceğe daha sağlam ve emin adımlarla yürüyebilmektedirler. Her şeye rağmen şirketin devir süreci aile ve şirket açısından oldukça kritik bir süreçtir. Şirketlerin devrinde beş temel devir konusu hâkim olmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Erdoğmuş, 2007: 40):

- Yönetimin devri
- Mülkiyetin devri
- Bilgi ve görgünün devri
- İlişkilerin devri
- Otoritenin devri

e) Stratejik Plan ve Kriz Yönetim Planı: Bir yönetim aracı olan stratejik planlama; diğer tüm yönetim araçlarında olduğu gibi aile şirketlerinde de bir tek amaca hizmet etmektedir. Bu amaç; şirketin vazifesini daha iyi yerine getirmesine ve kendi enerjisine odaklanmasına yardımcı olmak, personelin aynı amaç çerçevesinde hizmet etmelerini sağlamak, faaliyette olduğu piyasada ortaya çıkabilecek değişikliklere göre tarafını belirleyip o yöne doğru gitmesini sağlamaktır. Özetle stratejik planlama; bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını biçimlendiren ve ona bu hususlarda rehberlik yapan, temel kararları ve işlevleri geleceğe dönük olarak üreten sistemli çabadır (Ateş, 2009: 118).

Yapılan işlemler stratejiktir çünkü organizasyonun faaliyet içerisinde olduğu çevrenin ilerleyen zamanlardaki durumunun nasıl olacağı önceden kestirilip bu duruma verilecek tepkinin en doğru ve en uygun yolunu bulmayı içermektedir (Erdoğmuş, 2007: 44). Dolayısıyla stratejik olmak organizasyonun amaçlarının ne olduğu hususunda açık olmak, organizasyonun varlıklarından haberdar olmak ve bunların dinamik bir çevreye karşı bilinçli olarak tepki verebilme hususunda

birleştirebilmek anlamına da gelmektedir. Yapılan bu işlemler planlamayla alakalıdır. Çünkü belirlenmiş bir gelecek zaman için hedef belirlemeyi ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı konusunda nasıl bir yol izleneceğini belirlemeyi içermektedir (Günver, 2004: 186).

Yapılan işlemler aynı zamanda sistemlidir. Çünkü planlama aşamasında odağı kaybetmemek ve üretken olmak amacıyla belirli bir düzeni ve sırayı takip etmek gerekmektedir. Kriz yönetimi ile ilgili olarak da geçmişte yaşanmış olan deneyimleri incelemek, yapılan tahminleri test etmek, mevcut şartlar ile ilgili veri toplamak ve bu verileri birleştirmek ve gelecekte olabilecek beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olmak gerekmektedir. Sonuç itibariyle yapılan aktiviteler temel karar ve eylemlerle alakalıdır. Çünkü beklenmedik durumlar ve herhangi bir kriz anında alınacak karar ve işlemler arasından yapılacak olan tercihler yukarıda sözü edilen soruları yanıtlamak için yapılır (Ülgen ve Mirze, 2007: 45).

1.4.3. Aile Şirketlerinin Karşı Karşıya Kaldığı Temel Sorunlar

Eğitimli işgücü kısıtlı olan toplumlarda, ekonomik bakımdan güçlü ve eğitimli aile bireylerinin kurmuş olduğu küçük aile işletmelerinde ailesel yönetim oldukça düşük maliyetli ve verimli olmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97). Bu konuda aile işletmesinin içerisinde bulunduğu hem ekonomik hem de aile yapısı, yönetim şekli, işletmenin üretim/hizmette kullanmış olduğu teknoloji, işletmenin kültürü gibi unsurlar da dikkate değer unsurlardır. Tüm bu unsurlar işletmenin verimli olması açısından da önemli unsurlardır (Sevinç, 2006: 319).

İşletme açısından asıl önemli olan ise yönetim tarzıdır. Çünkü işletmeyi yöneten kişilerin kişilik, tutum ve davranışları yönetime de yansımaktadır. Bazı aile şirketleri ayakta kalarak yaşamını sürdürürken, bazıları ise yönetim eksikliği, girişimcililik ruhunun olmaması, şirketin içerisinde bulunduğu piyasa/sektör ile ilgili analizlerin yapılamaması da şirketin varlığını tehdit eden önemli unsurlardandır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 24-25).

Yukarıda sözü edilen temel problemlerin dışında da aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı pek çok sorun vardır. Çalışmanın bu kısmında bu sorunlar ele alınacaktır.

1.4.3.1. Kuşak Çatışması

Çatışma; benzer veya karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini tercih etme sonucunda bireyde oluşan kararsızlık ve uyuşmazlık durumudur. Çatışma ile ilgili pek çok kavram bulunmaktadır. Çatışma ile ilgili bu kavramlar ele alındığında çatışmanın üç unsurundan bahsedilebilir. Bunlar ilk olarak çatışma içerisindeki kişi, grup veya örgüt, ikincisi çatışmaya sebebiyet veren olay, üçüncüsü ise durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durum şeklinde sıralamak mümkündür. Çatışmaları yönetemeyen ve çatışmalardan çekinen ve bu çatışmaları bastırma gayretinde olan yöneticiler için başarıdan söz etmek zordur (Ateş, 2005: 97).

Kuşak çatışması dendiğinde klasik bir şekilde akla gelen ilk çağrışım; yaşlı bireylerle, yeni nesil bireylerin birbirlerine karşı tutum, davranış ve yaklaşımlarından dolayı ortaya çıkan uyuşmazlık halidir. Dünden bugüne her yeni nesil geçmiş nesle kıyasla daha gelişmiş ve ilerleme kaydetmiştir (Sonfield ve Lussier, 2004: 191). Ancak her yeni nesil geçmiş nesilleri bazen 'çağdışı', bazen 'geri kafalı' bazen de 'tutucu' olarak nitelendirmiştir. Eski nesil insanlar ise onları 'saygısız', 'düşüncesiz', daha esprili bir dille 'aklı bir karış havada' şeklinde eleştirmişlerdir. İşte bu tür yaklaşımlar kuşaklar arasında bir çatışmayı ortaya çıkarmıştır (Ural, 2004: 133).

Günümüze dek sürüp giden kuşaklar arası çatışma, içerisinde bulunduğumuz çağda daha belirgin bir hale gelmiştir. Eski kuşak insanları başta teknoloji ve iletişim alanındaki yeniliklere ayak uydurmakta zorlanınca, daha gelenekçi ve eski yaşam tarzına daha da fazla bağlanırken, yeni kuşaklar ise değişen çağ ile birlikte ortaya çıkan yeniliklere de açık olmaktadırlar (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 24). Eski kuşakların uyum sağlayamadığı değişime yeni kuşaklar daha hızlı bir

şekilde adapte olmuşlardır. Bu ve benzer durumların tabii bir sonucu olarak da erişkin kuşaklar ile yeni nesil arasında var olan ayrılık günden güne büyümüş ve durum normal olarak kuşak çatışması halini almıştır (Çelik vd., 2004: 191).

Kuşak çatışması aile içerisinde de sıkça yaşanan olgulardan biridir. Aile işletmelerinde de kuşak çatışmaları işletme açısından büyük sorunlara neden olabilmektedir. Konu ülkemiz açısından ele alındığında, ülkemizde hala şirketlerin yönetimlerinin büyük çoğunluğunda birinci kuşakların, yani kurucuların egemen olduğunu söylemek mümkündür. Birinci kuşak ile yeni kuşaklar arasında dikkat çeken en önemli fark, birinci kuşak kurucu olduğu için işletmeye ve işe kalbi duygularla bağlıdır. İkinci kuşak ise daha ziyade miras yoluyla geçtiğinden, birinci kuşağa kıyasla daha az kalbi duygularla bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Yıldız, 2008: 126).

Birinci kuşak iyi bildiği ve kalifiye olduğu işte başarılı olarak işletmeyi geliştirmiş ve büyütmüştür. Ancak yeni kuşak ise birinci kuşakla aynı şartlarda değildir. Yeni kuşağın miras yoluyla geçen bu işletmenin yapmış olduğu işi sevmemek gibi bir durumu da söz konusudur (Dyer, 1988: 85). Bu ve benzeri türden itilaflar batıdaki aile işletmelerinde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Ülkemizde ise henüz yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hala hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiğinden aile işletmelerinin değişime karşı çok açık olduğunu söylemek mümkün değildir (Genç ve Karcıoğlu 2004: 24). Aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının önüne geçmek amacıyla, işletmenin lideri, tüm aile fertlerini bir araya getirerek iletişimi güçlendirmeli ve diyaloğu artırmalıdır. Tüm aile bireyleri de liderin yaptığı toplantılara katılarak iletişime destek vermelidirler. Aile üyelerinin birbirler arasında ortaya çıkacak anlaşmazlıklar büyümeden hızlı bir şekilde çözüme bağlanmalıdır. Çözümlenen anlaşmazlıklar, resmi ya da gayri resmi anlaşmalara dönüştürülürse, karşılıklı güven ve anlayış tesis edilebilecektir (Yıldız, 2008: 133).

1.4.3.2. Nüfus Problemleri

İşletmeler ilk kurulduklarında kurucu kardeşlerin sayısı ortalama bir, iki, üç iken birkaç nesilden sonra bu sayı artmakta ve bu da "nüfus problemini" ortaya çıkarmaktadır. İkinci kuşaktan sonra hissedarların sayısı beş, altı, yedi ve üzerine çıkarken, üçüncü kuşakta ise bu sayı on, on beş ve üzeri olabilmektedir. Böylece aile ağacı günden güne parçalanmakta ve bu nedenle de iletişim sorunu ortaya çıkmaktadır (Genç ve Karcıoğlu 2004: 25).

1.4.3.3. Roller Çatışması

Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde patron, lider, yönetici ve girişimci aynı kişi olmaktadır. Aile işletmelerinde işletme sahibi genel olarak yönetimde de yer almaktadır. Bunun dışında örneğin oğluyla çalışan bir anne gerek patron gerekse de anne konumundadır. Oğul da gerek evlat gerekse de çalışan konumundadır (Ateş, 2009: 144).

Biri duygusal ilişkiyi gerektirirken diğeri ise tamamen rasyonel ilişki gerektiren bu durum karşısında roller karışabilmekte, duygusal davranılabilmekte ve işletme ile ilgili bazı kararlar alınırken aile etkisi ön plana alınarak bu doğrultuda karar verilebilmektedir. Bu da çatışmaya zemin hazırlamakta ve bu durumun tabii bir neticesi olarak işletmenin bazı sıkıntılarla karşı karşıya kalmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca kurucu patron ailedeki rolüne istinaden, hâkimiyetinin sürmesi için işletmenin gelecek kuşaklara devam etmesini istemeyecek bu da sonuç olarak çatışmaya ortam yaratacaktır (Güney, 2008: 130).

1.4.3.4. Güç Kavgası

Güç ve iktidar kavgası şirketler açısından en önemli sorunların başlangıcını oluşturmaktadır. Temel olarak aile bireylerinin işletme odaklı olmaktan ziyade kendi egoları ve bencillikleri ile birlikte düşünmeleri güç kavgalarının arka planını teşkil etmektedir. Aile arasındaki geçimsizliklerin şirket ortamında da sürdürülmesi çıkar

kümelenmelerinin artmasına sebep olabilmektedir. Tüm bu durumlar yönetime ve yönetimin tabi içeriklerinden koordinasyon oluşturmayı güçleştirmektedir. Bu durumun neticesi olarak hissedarlar arasındaki kavgalar farklı mecralara taşınabilmekte ve aile arasında tamir edilemeyen sonuçların ortaya çıkmasına da sebep olabilmektedir (Fındıkçı, 2008: 72).

1.4.3.5. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma iletişim ve teknoloji çağında işletmelerin geleceğe emin adımlarla yürümesi açısından büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşamama da büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinin kurucu, onun çocukları ve sonraki nesillere taşıyamamalarının önündeki en büyük engellerden biri işletmenin kurumsallaşamamasıdır (İşeri ve Çağlar, 2004: 141).

İşletme belirli bir yol kat ettikten sonra, işlerin artması ve rekabet ortamının da etkisiyle, iş dışında yönetim, organizasyon, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, kalite, maliyet, müşteri ilişkileri gibi aile işletmesi sahibinin aşina olmadığı, hatta süs olarak nitelendirdiği bu kavramlar işin içine girdiğinde problemler de baş göstermektedir (Fındıkçı, 2005: 76).

Kurumsallaşma ile ilgili kavramlara önceki kısımlarda yer verilmişti. Esasında kurumsallaşma tek bir kişi tarafından yönetilme anlayışına tam anlamıyla zıt ve tam anlamıyla bilimsel bir anlayışa ve yönetim bilgisinin esas alınarak yapılması gereken profesyonel bir sistemdir. Bu kapsamda beraber hareket eden bu sistemde karşılıklı etkileşimin temelinin oluşturulması ve tüm parçaların hep birlikte uyum içerisinde çalışması gerekliliğine ihtiyaç vardır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk adımı aile arasındaki ilişkilerinin kurumsallaşmasıyla başlamaktadır. Kurumsallaşma aşamasında inanç ve özveri gereklidir. Bundan dolayı öncelikle ailenin özverili olması gereklidir (Güney, 2008: 127).

Aile şirketlerinin asırlık işletmeler haline gelememelerinin nedenlerinin başında kurumsallaşamamak gelmektedir. Kurumsallaşmış olan bir şirket belirli bir strateji, planlama ve yönetim bilgisiyle yönetilerek, ileriye doğru nasıl adım atacağını önceden kestirebilmekte, risk ve fırsatları değerlendirerek önünü açabilmektedir. Ancak kurumsallaşmayan şirketlerde yönetimin tek bir kişiye bağlı olması, yetki ve güç kaybına uğrama gibi problemlerden dolayı kurucu aktörler yönetimi devretmeye pek yanaşmamaktadırlar. Bunun neticesi olarak kurucu veya girişimci üyenin işletmedeki varlığının sona ermesinden sonra işletmenin faaliyetleri durmakta, yürütülememekte ve hatta son bulmaktadır (Civan ve Yaşar, 2004:264).

1.4.3.6. Dedikodular

Dünyanın önde gelen 400 büyük aile şirketine danışmanlık yapan David E.Brok, Türkiye'deki aile işletmelerinin "çok dedikoducu" olduklarını ve söz konusu bu durumun aile işletmelerinde pek çok sorunun kaynağı olduğunu bildirmiştir. Brok bu dedikoduculuğu önlemek amacıyla aile ile işletme arasında net bir sınırın çizilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Brok ayrıca şirkette diğer çalışanlara nasıl muamele ediliyorsa, çalışan aile üyelerinde de aynı şekilde davranılması gerektiğinden bahsetmektedir (Genç ve Karcıoğlu 2004: 25).

1.4.3.7. Profesyonelleşememe

Aile şirketlerinde genel olarak insan kaynaklarına çok fazla yatırım yapıldığını söylemek mümkün değildir. Aile şirketlerinde işgücü devri bir hayli yüksektir. İşgörenler ve işletme sahipleri arasında biz ve onlar gibi çok keskin ayrımlar vardır. Çalışanlar ile iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi durmakta, ve bu durum onların davranışlarına da yansımaktadır (Güney, 2008: 137).

İşletmede ekip çalışmasından ziyade, çalışanların kendilerini patronun talimatlarını/emirlerini yerine getiren bir kişi ve hatta bazen bir araç gibi görmesi, o

işgörenin aynı nitelikte bir iş bulması halinde işletmeden ayrılmasına sebep olabilmektedir (Yıldız, 2008: 144).

İşletmenin sahipleri genellikle kendilerini diğer yöneticilerden daha tecrübeli, bilgili ve zeki olarak gördüklerinden, kendilerinden daha profesyonel olan kişilerle çalışmakta zorlanmaktadırlar (Fındıkçı, 2005: 83).

1.4.3.8. Nepotizm

Aile işlemelerinde görülen ve bu çalışmanın da başlığını oluşturan "Nepotizm" işletme açısından en önemli sorunlardan birisini oluşturmaktadır. Özel uğraşlar sonrasında bir kişinin kendi aile üyelerinden biri veya akrabasını işletmeye yerleştirmesi, işletmede terfi ettirilmesi için çaba göstermesi, bazı ayrıcalıklardan yararlandırılması, başka bir göreve tayin ettirmesi nepotizm olarak tanımlanmaktadır. Nepotizmi daha basit bir şekilde halk dilinde yaygın olarak "torpil" , "kayırmacılık" olarak da ifade etmek mümkündür. Nepotizmde, bir aile üyesinin işletme içerisinde istihdam edilmesinde ve terfi ettirilme aşamasında liyakat ilkeleri göz önünde bulundurulmamaktadır (Dökümbilek, 2010: 51). Günümüzde nepotizm, aile işletmeleri açısından önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Aile işletmelerinde, ailelerin öncelikleri, pek çok zaman işletme kurallarından daha önemli olarak görülmektedir. Bilhassa sahip-yöneticiler, yeteneklerini veya katkılarını göz önünde bulundurmaksızın aile üyelerini veya akrabaları işe almaktadır. İşe alınan aile üyesinin, sahip-yönetici tarafından iş yeterliliği çok fazla dikkate alınmaz. Bir bakıma onlara iş vermeyi bir zorunluluk gibi de görebilmektedirler. Bilhassa işe alınan aile üyeleri, aileden biri olduğundan dolayı para alış-verişlerinde ve kasada görev yaptıkları pek çok işletmede sıkça görülen durumlara bir örnektir (Karpuzoğlu, 2002: 152). İş yeterliği olmayan bir aile üyesinin talimatları doğrultusunda çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan açısından rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı, verilen emek ve alınan pay arasında bir dengesizlik olması halinde, çalışanlar iş yerinin adil olmadığı düşüncesine kapılmaktadırlar (Akça, 2010: 53). Bu şartlar altında çalışanın algısına yerleşen güvensizlik de, aile üyesi olmayan çalışanların iş

doyumu, motivasyonu ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Bilhassa aile dışındaki yöneticilerden iyi performans bekleyen aile şirketleri, ücret ile ilgili konularda aile üyelerini kayıracak bir durumun olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına sebebiyet vermektedir. Özetle nepotizmde, bir kişinin şirkette istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat ilkeleri göz önünde bulundurulmamakta, akrabalık bağı dikkate alınmaktadır (Erdoğmuş, 2007: 141). Çalışmanın ikinci bölümünde nepotizm ile ilgili ayrıntılara geniş yer verilecektir.

1.5. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketleri, aile bağı ile kurulduklarından dolayı bazı avantajlara sahiptirler. Ancak aile şirketleri aile bağı ile kurulduklarından ötürü, bazı dezavantajları da barındırmaktadırlar.

1.5.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketleri finansal açıdan, yönetim açısından ve kurum kültürü açısından olmak üzere üç başlıkta incelenebilecek avantajlara sahiptirler.

- **Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Avantajları:** Aile şirketler, bir nevi ailenin bir ferdi ve hatta evladı gibi nitelendirilmekte ve ömrünün uzun olması için aile üyeleri her türlü fedakârlığı yapmaktadırlar. Aile şirketlerinde genel olarak öz kaynaklar kullanılır. Yabancı kaynağa hemen hemen hiç başvurulmaz. Aile şirketinin sıkıntıya düşmesi durumunda, ortaklar gelirlerinden ve mal varlıklarından kolay bir şekilde fedakârlık yapabilmektedirler (Dökümbilek, 2010: 17).

Bu tip şirket yapılarında genel olarak uzun vadeli perspektifin varlığından söz etmek mümkündür. Burada söz konusu olan ailenin ismi ve itibarı olunca bilhassa kaliteden ödün verilmemesine özen gösterilir. Bu durum şirket açısından büyük çaplı bazı avantajları da yanında getirir. Bu avantaj, kaliteden ödün vermeyen aile şirketi, kendi perspektifleri

doğrultusunda kaliteli mal ya da hizmet üretmenin yoluna gider. Bu anlayış diğer şirketlerde olduğu gibi herhangi bir dayatmaya gerek kalmadan kalitenin özümsenmesine neden olur (Akça, 2010: 8). Aksi durumda, kusurlu, bozuk ya da kalitesi düşük olan mal ya da hizmetten gelen şikayetlerin yansımaları genel olarak aile üyelerine yönelmektedir. Bundan ötürü de aile üyeleri, şirketin adına bir leke gelmemesi için kısa vadeli finansal hedefler peşinde koşmaktan yana olmamaktadır (Aydın, 2011: 27).

- **Aile Şirketinin Yönetim Açısından Avantajları:** Bu tip şirketlerde finans ve yönetim ailenin kontrolünde olduğundan, daha hızlı karar alabilme yeteneğine sahip olmaları şirket açısından önemli bir avantajdır. Bu beceri de, şirketin hantal bir yapıda olmasına engel olan önemli bir faktördür (Dinçer, 2004: 165). Bu da şirketin daha hızlı büyümesine ön ayak olmaktadır. Aile olmanın sunmuş olduğu rahatlıktan ötürü yönetimdeki aile üyeleri birbirlerine karşı düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirebilmektedirler (Dökümbilek, 2010: 18).

Dile getirilen düşüncelerin ve fikirlerin uygulanması esnasında çok fazla kişiye danışma zorunluluğu olmadığı gibi, diğer şirketlerdeki gibi çok fazla imzaya da gerek duyulmamaktadır. Aile üyelerinin ve şirketin amaçları daha kolay bir şekilde tespit edilebilmektedir. Bunların haricinde girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının daha iyi öğrenim görmelerini ve iyi şartlarda yetişmelerini isterken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak işletme verimliliğinin artmasına da önemli ölçüde katkı sağlamaktadırlar (Akça, 2010: 9).

- **Aile Şirketinin Kurum Kültürü Açısından Avantajları:** Bu tip şirketlerde kurum kültürü; aile üyelerini korumak, şirketin büyümesine ve gelişimine katkı sağlamak amacıyla oluşturulan sosyal bir sistemdir.

Aile şirketlerinde, işgörenlerin ailedeki kişilerden oluşmalarından dolayı ortak kültür paylaşılmakta ve bu da şirket kültürünün yaygın hale gelmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca aile içerisindeki problemlerin paylaşılması ve yardımlaşma ile birlikte şirket içi ilişkiler de aile içindeki bu sıcak ilişkiye paralel bir şekilde etkilenmekte, şirketteki bağ kuvvetlenmekte ve böylece kurumsal değerlerin oluşmasına neden olabilmektedir (Sağlam, 2006: 503).

1.5.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile olmanın vermiş olduğu bazı avantajları bünyesinde barındıran aile şirketleri yine aile olmaktan dolayı bazı dezavantajları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu dezavantajları aşağıdaki gibi başlıklar halinde sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2008: 90; Ateş, 2005: 97; Ural, 2004: 133);

- **Merkeziyetçilik:** Şirket kuran aile büyüklerinin genelde lider olduğu bu tip şirketlerde merkeziyetçi bir yapının varlığından söz etmek mümkündür. Bu tip bir yapılanmadan ötürü ortaya yetki devri sorunu çıkmakta ve yeni nesillerin şirket bünyesinde deneyim kazanarak, lider koltuğuna oturmaları bir hayli zorlaşabilmektedir.

- **Tutuculuk:** Aile şirketleri açısından bir diğer dezavantajlı durum ise tutuculuk sorunudur. Tutucu anlayış işletmeyi ileriye taşıyacak ve geliştirecek kararları alma aşamasında çekingen olabilmektedir. Başka işletmelere kıyasla daha çekingen ve tutucu davranan aile işletmeleri, bazı zamanlarda tutuculuktan dolayı önemli bazı fırsatları geri tepebilmektedirler.

- **Rol Çatışması:** Aile üyelerinin şirketteki konumları, onların ailedeki konumunu etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkilemektedir. Bu da yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde belirlenmemesi, aile üyesi olmayan kişiler arasında da

belirsizliği ortaya çıkarır ve bu da işletme açısından zararlı bir durumdur.

- **Devir planı eksikliği:** Şirketin yönetimini elinde bulunduran aile bireylerinin işten ayrılmaları, iş göremez duruma gelmeleri ya da ölmeleri durumunda, tecrübesizlikten ve giden liderin yerine aileden birini yetiştirememesinden ve kimin geçeceğinin önceden aile tarafından planlanmamasından dolayı ortaya çıkan karmaşıklıklar, şirketin geleceğini tehlike altına sokabilmektedir.

- **Aile üyeleri arasında rekabet:** Aile şirketinin yönetimindeki aile üyelerinin birbirleriyle yarışarak ve birbirleriyle yapmış oldukları güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına, kişisel sorunların belirgin çatışmalara dönüşmesine, iş yükü ve ücrette adaletsizliğin oluşmasına neden olduğundan, aile üyeleri arasındaki rekabet şirket açısından büyük bir dezavantaj olarak nitelendirilmektedir.

1.6. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri

Toplumun temelini ve esasını oluşturan ailenin, değerlerinde duygusal yapı sergilemesiyle manevi boyutu ağır gelirken, ticari amaçlı bir kuruluş olan işletmenin kar amacı güderek çeşitli kaynakları bir araya getirmesi işletmenin maddi boyutuna dikkat çekmektedir (Dinçer, 2004: 205). Bu iki sistem birleştiğinde farklı roller ortaya çıkmaktadır. Bu rollerin birbirine karışmasını engellemek amacıyla yapılan çalışmalarda dört farklı model geliştirilmiştir. Bunlar (Güleş vd., 2013: 45);

- Aile sistem teorisi modeli (iki daire modeli),
- Üç daire modeli,
- Dört daire modeli,
- Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik modeli.

1.6.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)

Konu ile ilgili araştırmalar yapan kişiler, aile işletmelerini, birbirine taban tabana zıt olan aile ve işletme sistemlerini, sosyal alt sistemler şeklinde ele almış ve aile sistem teorisi modelini geliştirmişlerdir (Güleş vd., 2013: 46).

Tablo 1.1. Aile ve İşletmeler Açısından Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması

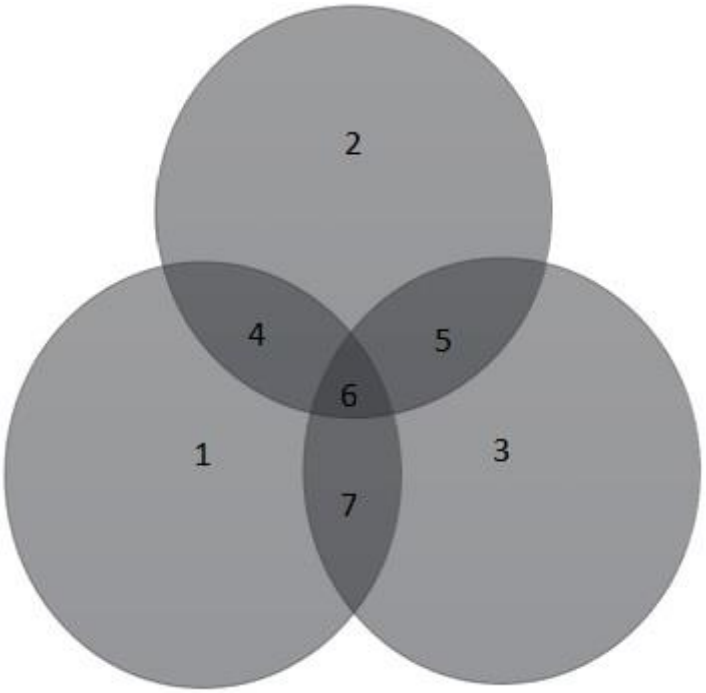
Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kar sağlama
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Şartsız kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Kısıtlı zaman çerçevesi

Kaynak: Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A. ve Erdirençelebi, M., Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2013: 46.

Tablo 1.1'de görüldüğü üzere aile sistemi ile işletme sisteminin rolleri birbiri ile karşılaştırıldığında farklı olduğu görülmektedir. Örnek olarak aile sisteminde temel amaç çocuklar iken, işletmede ise kar elde etmektir. Aile sisteminde duygusal kararlar, kan bağı, içe dönüklük, değişime kapalılık gibi durumlar varken, işletme sisteminde ise maddi boyut, geçici ilişkiler, dışa dönüklük, değişime açıklık gibi durumlar vardır. Her iki sistem arasında temel farklardan ortaya çıkabilecek sorunların engellenmesi için bir denge mekanizmasının varlığına ihtiyaç vardır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 499; Nakipoğlu, 2015: 6).

1.6.2. Üç Daire Modeli

Üç daire modelini Tagiuri ve Davis 1980'li yılların başında A.B.D.'de yapmış oldukları araştırma sonucunda, iki daire modelini geliştirmişlerdir. Tagiuri ve Davis aile, işletme ve mülkiyet olmak kaydıyla üzere üç alt sistemin olduğu kanısına varmışlardır (Aydıner, 2008: 88).



Şekil 1.1. Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

Kaynak: Nakipoğlu, N., "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015: 7.

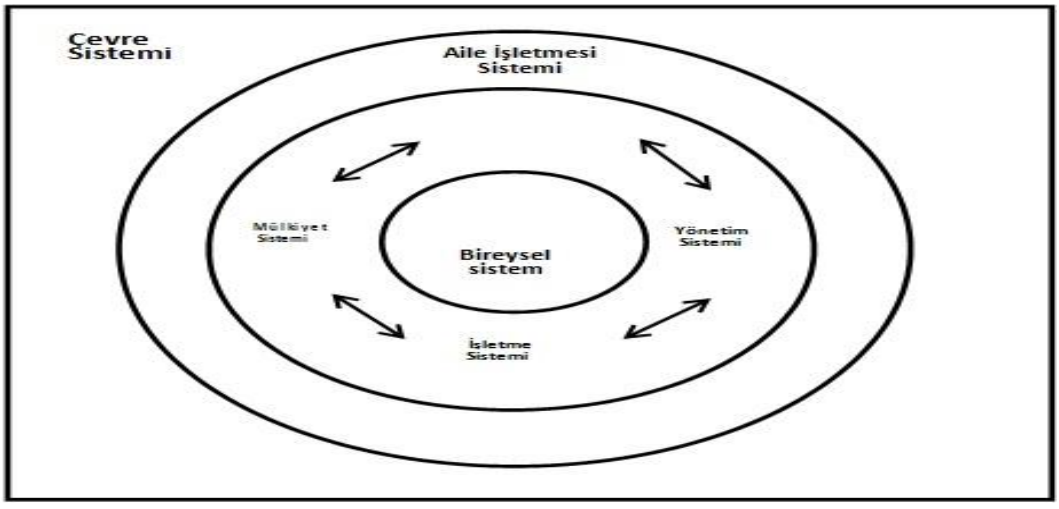
Yukarıdaki Şekil 1.1'de görüldüğü gibi, aile (1), işletme (2) ve mülkiyet (3) daireleri birbirleriyle kesişerek sonucunda yedi farklı faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Aydıner, 2008: 88; Nakipoğlu, 2015: 6);

1) Aile üyesi, hissedar değildir ve işletmede görev yapmamaktadır,
2) Aile üyesi değil ama hissesi var ve şirkette görev yapmamaktadır,

3) Aile üyesi değil ve hissesi yoktur ama şirkette görev yapmaktadır,
4) Hem aile üyesi hem de hissedardır ama şirkette görev yapmamaktadır,
5) Aile üyesi değil, hissedardır ve şirkette görev yapmaktadır,
6) Aile üyesidir, hissedardır ve şirkette görev yapmaktadır,
7) Aile üyesidir, hissedar değildir, ancak şirkette görev yapmaktadır.

1.6.3. Dört Daire Modeli

Dört daire modelinde yukarıda sözü edilen diğer modellerden farklı olarak çevre sisteminin de dikkate alınmış olmasıdır. Dört daire modelinde dengeli yaklaşıma yer verilmektedir. Klein (2007) açısından aile işletmesi karşılıklı etkileşim içerisinde olan, mülkiyet, işletme ve yönetim gibi alt sistemlerden meydana gelmektedir (Akt.Güleş vd., 2013: 53).



Şekil 1.2. Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli

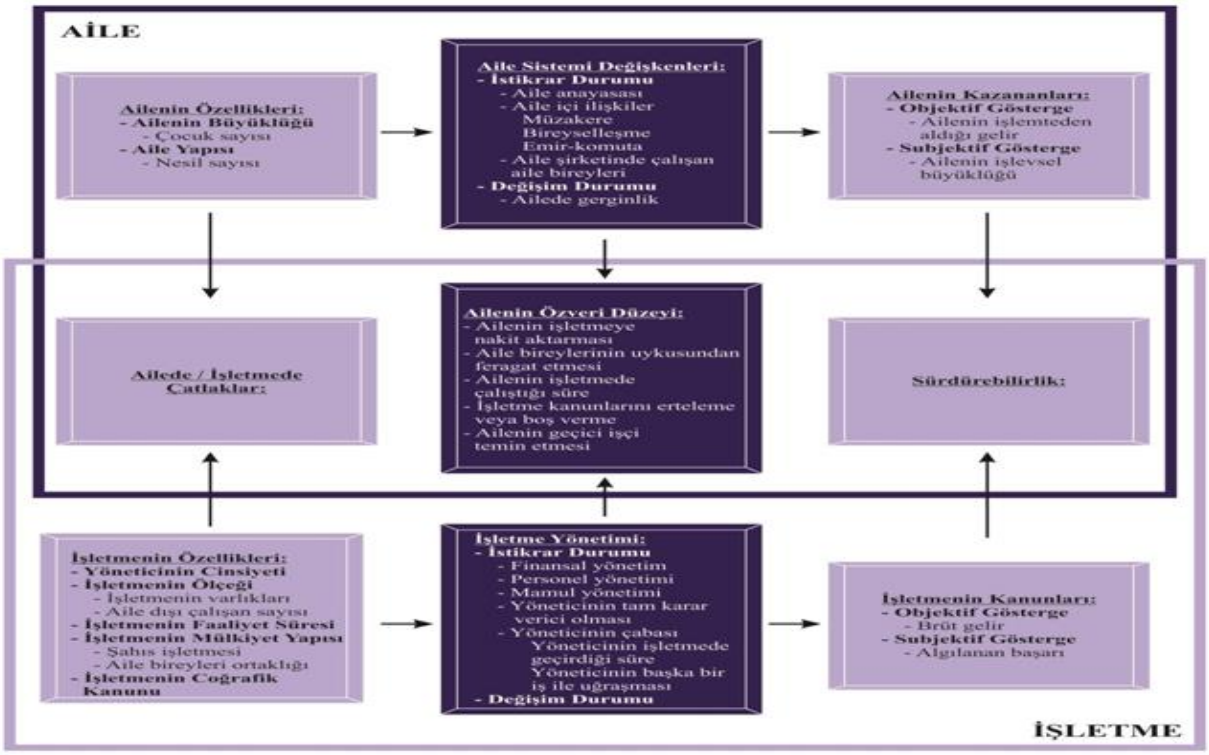
Kaynak: Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A. ve Erdirençelebi, M., Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2013:53.

Bu model yukarıdaki Şekil 1.2'de de görüldüğü gibi, kapalı bir sistem şeklinde ele alınan aile işletmelerinin çevreyle olan ilişkisi dikkate alınmaksızın

yüklenmiş olduğu rollerin, ortaklık yapısından gelen roller (mülkiyet hakkı ve hissedarlık), işletme içerisindeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinden kaynaklanan roller şeklinde dört gruptan oluştuğu görülmektedir. Burada baskın olan ise aile işletmesi sistemidir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Güleş vd., 2013: 45).

1.6.4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Modeli

Stafford ve arkadaşlarının (1999) geliştirmiş olduğu bu modelin temelini, aile ve işletme alt sistemleri oluşturmaktadır. Bu modelle iki alt sistemin farklı bileşenleri, mevcut kaynakları, süreçler ve sınırları önem taşımakta ve bir araya gelmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500).



Şekil 1.3. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli

Kaynak: Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A. ve Erdirençelebi, M., Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2013:53.

Şekil 1.3'de görüldüğü gibi her bileşen diğeriyle karşılıklı etkileşim içerisindedir. Bunlar birbirlerini etkilemekte ve aynı zamanda birbirlerinden etkilenmektedirler. Aile ve işletmenin birbirleri ile uyumlu etkileşimi ve başarısı ile aile işletmelerinde sürdürülebilir başarı sağlanacaktır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Güleş vd., 2013: 57-58).

1.7. Türkiye'de ve Dünyada Aile Şirketleri

Gerek ülkemizde gerekse de diğer dünya ülkelerinde aile şirketleri içerisinde bulundukları ülkenin ekonomisine önemli katkıda bulunmaktadır. Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalar doğrultusunda dikkati çeken bazı ayrıntılara yer verecek olursak, örneğin ABD'deki tüm işletmelerin %90'ı, küçük işletmelerin ise %60-70'i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Dünya geneli ile kıyaslandığında, dünyada işletmelerin %7'si aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri bilhassa ABD'de hatırı sayılır bir yere sahiptir. ABD'nin milli gelirinin ve özel sektör istihdamının ortalama olarak yarısını aile şirketleri oluşturmaktadır (Bayramoğlu, 2018: 102). Tüm dünyada ve ülkemizde devasa büyüklükteki birçok işletmenin temeli aile işletmesine dayanmaktadır. ABD'de 75 aile işletmesi sahibi ve eşleri ile yapılan anket sonuçlarına göre ailelerin işletme kurma nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Fındıkçı, 2014: 120).

- % 34 çocuklarına fırsat yaratmak için
- % 21 aile mirasını ölümsüzleştirmek için
- % 15 aileyi bir arada tutmak için
- % 10 finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak için
- % 8 kendi emeklilik ve kişisel planları için
- % 6 liyakatli çalışanları korumak için
- % 5 aileye finansal güvenlik sağlamak için
- % 1 topluma yararlı olmak için

Ülkemizde kurulan işletmelerin genellikle ömürleri kurucunun yaşamı ile paralellik göstermektedir. Buna karşın yaşam ömrü uzun olan aile şirketleri de hem dünyada hem de ülkemizde bulunmakta ve çok başarılı bir konumdadırlar (Bayramoğlu, 2018: 103).

Aşağıdaki Tablo 1.2. ve Tablo 1.3'de ülkemizde ve dünyada en eski aile şirketleri gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Şirket adı	**Faaliyet alanı**	**Ülke**	**Kuruluş yılı**	**Nesil sayısı**	**Ailenin adı**
Kongo Gumi	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshi	Han	Japonya	718	46	Hosbi
Chaten De Goulaine	Müze	Fransa	1000	-	Gaulaine
Barone Rıcasolı	Şarap/Zeytin Yağı	İtalya	1141	-	Ricasoli
Barovıer & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Barovıer
Hotel Pılgrım Haus	Han	Almanya	1304	-	
Rıchard De Bas	Kağıt	Almanya	1326	-	De Bas
Torrını Fırenze	Kuyumcu	İtalya	1369	-	Torrini
Antınorı	Şarap üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi inşaatı	İtalya	1438	18	Muftii
Baronnıe De Coussergues	Şarap üretimi	Fransa	1495	16	-
Grazıa Deruta	Seramik	İtalya	1500	-	Grazia

Kaynak: Fındıkçı, İ. Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul, 2014: 119.

Tablo 1.3. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri

Şirket adı	Kurucu	Kuruluş yılı	Nesil sayısı
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koksa helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Sabri Ülker	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

Kaynak: Bayramoğlu, G. Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaştırma, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2018: 105.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, aile şirketlerinin pek çok farklı sebeplerden ötürü kurulduğunu söylemek mümkündür. Aile işletmelerinin yukarıda sözü edildiği gibi ülkemizin ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri açısından da hatırı sayılır bir yeri vardır. Dünya yönetiminde söz sahibi olan şirketlerin sermaye yapısı incelendiğinde, esasen dünya ekonomisinin birkaç aile tarafından yönetildiği görülür. Bu şirketler nepotizm teknikleriyle yönetilmektedir. Bu sayede dünya devi olmuşlardır. Buradaki ana problem, bu ailelerin ve bağlı şirketlerinin kendi iç yapılarında çok güçlü örgütlenmiş olmaları ve dünyanın tüm zenginliklerini tanımadıkları insanlar ile bölüşmeme niyetinde olmalarıdır (Altındağ, 2014). ABD'deki en iyi işletmelerin sıralaması olan Fortune 500 araştırmasındaki işletmelerin %40'ının da aile işletmesi olduğu bilinmektedir (Ural, 2004: 76).

Aile şirketlerinin Dünya'da ve Türkiye'de Dünya ve Ülke ekonomilerine büyük katkıları bulunmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu şirketlerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 43). Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır (ASO, 2005: 4).

1.7.1. Türkiye'deki Aile Şirketleri

Türkiye'de aile işletmelerinin bugününü anlayabilmek Türkiye'de özel sektöre geçiş aşamalarının anlaşılması ile mümkün olabilmektedir. Bundan dolayı Türkiye'deki aile şirketlerini Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olarak iki başlık altında incelemek gerekmektedir.

1.7.1.1. Cumhuriyet Öncesi

Cumhuriyet öncesi dönemde özel sektörün gelişmesi amacıyla uygun ortamın oluşması gerekli idi. Devletlerin uygulamış oldukları iktisadi politikalar,

toplumun yapısı ve kültür, sektörün gelişmesi açısından önem arz eden faktörlerdir. Osmanlı'da üretim toprağa endeksliydi ve toprakta özel mülkiyetin varlığı söz konusu değildi. Toprak topluma aittir ve toplum adına toprağın sahibi; yönetimi elinde tutan padişahındır. Toprak sahiplere dağıtılıyor ve onlarda dirliklerindeki köylülerden vergi alarak savaşın olduğu dönemlerde orduya asker temin ediyordu. Bu şekilde devlet iktisadi yaşamda kontrol ve denetimi de elinde tutmakta idi. Osmanlı'da toprağın ve üretimin merkezden kontrol edilmesi amacıyla güçlü bir merkezi ordu ve bürokrasi oluşurken, tabanda ise sosyal düzen "çiftçilik" sistemine endeksli olan bir aile düzeninin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Osmanlı'da merkezi yönetim; üretimden ziyade, gelirin paylaşımı ve dağıtımı ile alakalı bir örgütlenmedir (Erkan, 2011: 22-23; Çaylak vd., 2009: 32-33).

Osmanlı ekonomisinde üreticinin tekel karşısında korumaya alındığı dönemde ana üretim ve ticaret anlayışı kaliteye dönük ve paylaşımcı bir nitelik gösteren Ahi teşkilatlarıdır (Öztürk, 2011: 6). Osmanlı'nın son dönemlerinde girişimci ve sermayedar kesimin oluşumuna olanak tanımayan devlet mekanizması Osmanlı'nın Batı ülkelerindeki gibi ekonomik dönüşümünü sağlayamamasına ve bundan dolayı da Osmanlı'nın endüstrileşememesine sebebiyet vermiştir. Ayrıca devlet mekanizmasında kayırmacılık baş göstermiştir. Kanuni Süleymanın veziri Sokullu Mehmed, oğlunun Bağdat valisi olması için aracı olmuştur. Köprülü Mehmed Paşa'nın vasiyetiyle, oğlu sadrazamlığa getirilmiştir (Biber, 2016: 23).Osmanlı 16. yüzyılın sonlarıyla birlikte ekonomik ve mali buhranlarla karşı karşıya kalmıştır. 17. ve 18. yüzyıllarda bu buhranlar daha da derinleşmiştir. Osmanlı 18. yüzyıla merkezi yönetimin vergi gelirleri üzerindeki kontrolünün gittikçe azalmasına neden olan tahsil yöntemleri, çözülen tımar sistemi ve adem-i merkeziyetçi yapıyla girmiştir (Yılmaz, 2002: 188).

Osmanlı'nın sahip olduğu hammadde kaynakları, ulaşım olanakları ve çökmüş ekonomisi, sanayi devriminden sonra çok kısa bir sürede büyük ekonomik ve siyasal güce ulaşan İngiltere, Osmanlı'ya vermiş olduğu bazı desteklerle büyük imtiyazlar sağladığı en uygun bir pazar olarak görmeye başlamıştır. Bu dönem

içerisinde Osmanlı ve İngiltere arasında Ticaret anlaşması yapılmış ve bu anlaşma Osmanlı'yı bir bakıma gümrük bağımlığına itmiş ve Osmanlı böylece, Avrupa'nın açık pazarı olmuştur (Yıldırım, 2001: 317-318).

Osmanlı o dönem içerisinde tam anlamıyla dışa bağımlı bir duruma gelmiş ve bunu daha önceden İngiltere ile yapılan Ticaret Anlaşmasını daha da kapsamlı bir hale getiren Kapitülasyonlar izlemiştir. Kapitülasyonlardan sonra yabancı elçiler kendi toplulukları arasında ticari faaliyetler üzerinde idari ve hukuksal kontrol hakkını da elde etmişlerdir. Osmanlının son zamanlarında ülkenin endüstrileşmesine yarar sağlamak amacıyla fabrikalar kurulmuş, kurumların gelişmesi amacıyla da bazı teşvikler uygulamaya konmuştur. Sözü edilen bu teşviklerden biri olan 1913 Teşvik-i Sanayi Kanunu, bazı vergi muafiyetleri ile yerel üretimde kullanılacak giderlerin ithalindeki gümrük aflarını içermekte idi. Ayrıca sanayi fabrikalarının kurulması amacıyla da devlet arazisinin bedelsiz bir şekilde kullanılmasına da imkân verilmekte idi (Buğra, 2008: 69).

1.7.1.2. Cumhuriyet Sonrası

Cumhuriyet'in ilanı olan 1923 sonrasında, devletin teşvikleriyle milli burjuvazi yetiştirilmesine ve yerli sermayedarların büyüme ve kalkınmanın itici gücünü oluşturmasına olanak tanıyan "milli iktisat" okulunun ekonomi politikaları uygulamaya konulmuştur (Aydın, 2011: 21). Büyük Buhran (1929) dönemine dek genç Türkiye Cumhuriyeti özel girişimciliğe endeksli bir ekonominin alt yapısının hazırlanmaya çalışıldığı bu süreçte, serbest girişimin hâkimiyetinde olan bir ekonomi sisteminin kurulması amacıyla gerekli olan tedbir ve teşvik kararlarının alındığı ve ülkenin iktisadi yaşamı açısından dönüm noktası olan Türkiye İktisat Kongresi 1923 yılında İzmir'de toplanmıştır (Buğra, 2008: 143).

1930 yılında Türk parasını koruma kanunu, sonrasında Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile Kamu İktisadi Teşekküllerinin (KİT) kurulması ile devletin kamu sektörünü geliştirme çabaları, dış ticaret faaliyetlerini kontrol altına alma uğraşlarının

yoğun olduğu bir dönemdir. Bu yıllar (1927-1932) bir bakıma belirsizliğin olduğu yıllardır. Bu süreçte özel teşebbüs istenilen düzeyde olmasa da küçük bir gelişme göstermiştir. Örnek olarak Sanayi Teşvik Kanunundan faydalanan şirketlerin sayısı 342'den 1473'e çıkmıştır. (Aydın, 2011: 22).

Çok partili sisteme geçiş olan 1946-1960 arası, ithal ikameci anlayış yerine ihracatın teşvik edildiği, tarım ve kamudan ziyade özel kesimi tercih eden, liberalizasyon ile birlikte, özel girişimin önünü açacak yeni yasaların düzenlendiği bir dönem olmuştur. 1960-1980 arası ise planlı ekonomi denemelerinin yapıldığı bir dönem olmuştur. 1980 Askeri Harekâtı sonrasında kurulan ve sonrasında 1983 seçimleri ile birlikte tek başına Turgut Özal liderliğinde iktidara gelen ANAP (Anavatan Partisi) liberal ekonomiyi benimsemiştir. Erkan (2011)'a göre; 1980 sonrası ülke ekonomisini, ekonomi tedbirlerinin alındığı, ANAP'ın dışa açılma ve ihracatın sürüklediği bir endüstrileşme modelinin uygulandığı, dış ticaret hacminin arttığı yıllar olarak nitelendirilmiştir. 1980-1990 yılları, krizlerin, ekonomik ve siyasi çalkantıların yaşandığı, enflasyonun ve bütçe açığının hızlı bir şekilde arttığı, buna karşın dışa açık sektörlerde de hızlı büyümenin yaşandığı ve yoğun IMF baskılarının uygulandığı yıllar olarak değerlendirilmektedir. 1990-2001 yılları ise, ekonomide arayış yıllarının hüküm sürdüğü bir dönem olmuştur. Erkan (2011); 2001-2007 yılları arasındaki dönemi ise, post modern muhafazakâr anlayışın yaşandığı bir dönem şeklinde tanımlamaktadır (Erkan, 2011: 58; Aydın, 2011: 23). Ülkemizde cumhuriyet sonrası aile şirketlerinin gelişimini ele aldıktan sonra, aile şirketlerinin dünya ekonomisine olan katkıları izleyen başlıkta ele alınacaktır.

1.7.2. Aile Şirketlerinin Dünya Ekonomisine Katkıları

Aile işletmelerin faaliyet içerisinde oldukları ülke/ülkelerin ekonomisine hatırı sayılır katkıları olduğunu söylemek mümkündür. Pek çok ülkenin ekonomik görünümleri incelendiğinde, aile işletmelerinin yoğun bir şekilde yer aldığı dikkati çekmektedir. Bundan dolayı, aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmaların önemi de artmaktadır (Çağlak, 2013: 9). ABD'deki gayri safi milli hâsılatın ortalama olarak

%50-60 civarındaki oran aile işletmelerine aittir. Konu ile ilgili yapılan başka bir araştırmada ise toplam işgücünün ortalama olarak %50 civarının aile işletmelerine ait olduğu tespit edilmiştir. Batı Avrupa'da da aile işletmelerinin ortalama olarak ülke ekonomisine katkısı %75 ila %95 civarındadır (Dökümbilek, 2010: 38).

Dünya ekonomisinin en önemli unsurlarından biri olan aile şirketlerinin ekonomiye sağladıkları katkı aşağıdaki Tablo 1.4'de gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Aile Şirketlerinin Ekonomiye Katkıları

Ülke	Mevcudiyet oranı	Brüt BSMH Katkı	İstihdam Katkısı	Faaliyet süresi
ABD	Tüm Şirketlerin %90'ı	% 30 - % 60		
Almanya	-	% 66 sı	%75'i	
Avustralya	Tüm Şirketlerin yüzde 75 i		%50'si	
İspanya	Yıllık Satışları 2 Milyon $ Üzerindeki Şirketlerin yüzde 71 i; En Büyük 100 Şirketin %17'si			
İngiltere	En Büyük 8000 Şirketin %76'sı			
İtalya	Tüm Şirketlerin %99'u			
Batı Avrupa		% 45- % 65	%45-% 65	
Meksika	Tüm Şirketlerin %80'i			En Az 100 Yıl
Şili	Orta ve Büyük İşletmelerin % 65'i Küçük İşletmelerin Neredeyse Tamamı			
Türkiye	Tüm Şirketlerin %90'ı; KOBİ'lerin %94,1'i			

Kaynak: Dökümbilek, 2010: 38

Yukarıdaki Tablo 1.4'deki rakamlar incelendiğinde, faaliyet içerisinde oldukları ülkenin ekonomisine sunmuş oldukları katkı daha iyi anlaşılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
NEPOTİZM

2.1. Nepotizm Kavramı

Bir kişinin yetenekleri, becerileri, başarıları ve eğitim düzeyi, işin yeterliği gibi iş açısından önem arz eden faktörler göz önünde bulundurulmaksızın yalnızca akrabalık faktörü esas alınarak kişinin istihdam edilmesi veya terfi edilmesi "Nepotizm" olarak tanımlanmaktadır (Şengün, 2011: 82).

Başka bir tanıma göre nepotizm; İtalyancadaki "nepotismo" olarak adlandırılmakta ve bazı 'papa' görevindeki kişilerin aile ve yakınlarına yarar sağlamak için ortaya çıkmış bir kavramdır. Günümüzde bu kavramı "adam kayırma" ve "torpil" gibi kelimelerle tanımlamak mümkündür (İyiişleroğlu, 2006: 43).

Kwakye vd. (2010) göre Nepotizm sadece akrabalık ilişkileri ile sınırlı olmamakta, kişinin yakın ilişki içerisinde olduğu kişi/kişileri iş ile ilgili bir pozisyona getirme veya ödüllendirme (terfi, zam vb.) durumudur. Nepotizm sadece iş veya örgüt içerisinde bir pozisyon bakımından değil, ödemeler, burslar vb. durumlarda da yapılan kayırmaları nepotizm olarak nitelendirmek mümkündür. Nepotizmi uygulayan ve kayırılan kişiler arasındaki ilişkiler güçlenirken, ekip içerisindeki diğer kişiler ile olan ilişkiler de bir o kadar zayıflamaktadır (Kwakye vd., 2010: 3510, akt: Ekmekci, 2014: 39).

Yıldırım (2013)'a göre nepotizm; İngilizcedeki 'spoils system' olarak nitelendirilen bir kavramdır. Bu sistem memuriyet vb. çalışma şartlarında yükselmek, kıdem elde etmek, işe girmek, kadro almak vb. şeylerin yandaş olarak adlandırılan ve işverene yakın olan kişilere bahşedilmesidir. Nepotizm, profesyonellikten uzak olan klasik sistemlerle yönetilen şirketlerde görülmekte ve işin gerektirdiği özellikler önemsenmez, sadece aile bağları dikkate alınarak işe alınır (Yıldırım, 2013: 358).

Nepotizm; daha ziyade geleneksel bağların ve ilişkilerin sık bir biçimde yaşandığı ve piyasa mekanizmasının gerektiği kadar gelişmediği ülkelerde daha yoğun olarak görülmektedir. Nepotizm gelişmiş ülkelerin aile şirketlerinde de görülen bir olgudur (Dökümbilek, 2010: 44).

Nepotizm; bizim dilimize "akraba kayırma, arkadaş kayırma, adam kayırma" olarak geçen bir kavramdır. Kayırma akrabalar açısından yapıldığında "nepotizm", tanıdıklar için yapıldığında "kronizm", politik ya da dini yakınlıkla yapıldığında "patronaj", politikacı ve seçmen arasında olduğunda ise "klientelizm" şeklinde tanımlanmaktadır (Erdem ve Meriç 2012: 142). Klientalizm kavramı üzerine yapılan bir çalışmada bu kavramın nedenini, kırsal kesimlerdeki sosyal ilişkilerin hiyerarşik yapısı ile açıklamışlardır. Bu açıklama siyasette patron-müşteri modeli olarak bilinen sistemin oluşmasını sağlamıştır (Özkanan ve Erdem, 2015:12)

Gerek kamu kurumlarında gerekse diğer iş organizasyonlarında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkan nepotizm, genel olarak olumsuz bir durum olarak algılanan ve kayırmacılık, torpil, iltimas gibi kavramlarla da ilişkilidir. Bu noktada örgüt içindeki terfi, ödüllendirme, işe yerleştirme gibi hareketliliklerde liyakat ilkesi yerine akrabalık ilişkisinin dikkate alınmasını ifade eder (Karahan ve Yılmaz 2014, s. 127)

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak nepotizmi en yalın ve anlaşılabilir şekilde akrabaların istihdamı olarak tanımlamak mümkündür. Nepotizm bir nevi çıkar çatışmasıdır. Nepotizm ayrıca iyi işleyen bir organizasyonun ve örgütün önemli düşmanlarından biridir. Nepotizmin yoğunlukla yaşandığı organizasyonlarda, insan kaynakları yönetim uygulamalarının tarafsız, adilane bir yapıda olma ihtimali yoktur. Nepotizmin yaşandığı organizasyonlarda personelin motive olma olasılığı çok düşüktür. Tüm bunlara ek olarak nepotizm, çalışanların iş doyumunu ve memnuniyetini de negatif yönlü olarak doğrudan etkileyebilmektedir.

2.2. Nepotizm ve Aile İşletmeleri

Türkiye'deki aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı sorunlara önceki bölümde değinilmişti. Nepotizm de bu sorunların en önemlilerinden biridir. Yeni kurulan KOBİ'ler genel olarak akraba ve yakın çevreden kişileri bünyesinde çalıştırma eğilimindedirler. Aslında aile şirketlerinde nepotizmin sıkça rastlanmasının en önemli nedenlerinden biri, bu tip şirketlerde, ailenin öncelikleri işletmenin kurallarının önüne geçtiğinden ötürü bazı kayırmacılıkların yaşandığını söylemek mümkündür (İyiişleroğlu, 2006: 45). Bilhassa kurucu sıfatındaki sahip-yöneticiler, beceri, kabiliyet ve işletmeye sağlayacağı yarar ve katkıları göz önünde bulundurmadan sadece aile üyesi veya akraba olduğu için o bireyi işe işe almakta ve onların iş konusundaki zayıflıklarını göz ardı edebilmektedir. Birçok aile işletmesi, bilhassa para alışverişi ve diğer kilit pozisyonlara yeteneğe, beceriye ve tecrübeye bakmaksızın aile üyelerinden birini getirmekte ve personel seçim ve değerleme değişkenlerini kullanmamaktadır (Ateş, 2005: 12). Ancak aile sayı açısından ne kadar çok bireye sahip olursa olsun, işletmenin gerek duyduğu farklı branşlarda işinin ehli personeli aile içerisinde bulması bir hayli zordur (Aydın 1984: 13). Nepotizmin sık görüldüğü departmanlardan biri insan kaynakları departmanlarıdır. Personelin işe alımı, yerleştirilmesi, performans değerleme, ücret gibi hususlarda insan kaynakları departmanındaki kişiler nepotizmi yoğun bir şekilde uygulamaktadırlar. Üst düzey yönetimde terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşması ve üst düzey yönetici seçimlerinde de nepotizm uygulanır (İyiişleroğlu, 2006: 45).

2.2.1. Nepotizmin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Çalışma yaşamında aile bireylerinin kayırılmasını kapsayan nepotizmin çalışanlar üzerinde gerek olumlu, gerekse de olumsuz bazı etkileri vardır. Nepotizm, aile üyeleri üzerinde daha çok olumlu bir etki yaratırken, aile mensubu olmayan hem yönetici hem de diğer çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratabilmektedir (Büte, 2011: 176). İş yeterliği olmayan ve sadece aile üyesi olduğu için bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan kişi açısından oldukça rahatsız edici bir durumdur

(Tekarslan ve Büte, 2010: 5). Böyle durumlarla karşı karşıya kalan aile üyesi olmayan çalışanlar, çalıştıkları iş yerinin adilane ve hakkaniyetli olmadığı düşüncesine kapılmaktadırlar. Bu gibi durumlar çalışanın iş yerine olan güveninin sarsılmasına, iş tatmini ve motivasyonun düşmesine ve aynı zamanda çalışanların performansları üzerinde de kötü etki yaratarak, düşüşe sebep olabilmektedir (Büte, 2009: 737).

Aile işletmelerinde kayırmacılık, kayırılan kişi tarafından her ne kadar iyi gibi görünse de, ilerleyen zamanlarda iş bakımından düşüş eğilimindeki bir işletmenin batması, kayırılan kişi açısından da uzun vadede bir sorun teşkil edebilmektedir. Aynı zamanda nepotizm, kayırılanlar için bir zafiyete, iş açısından göreve gelmede başarı ve yetenek gibi kıstaslar dikkate alınmadığı için iş kaybı ve başarısızlığa sebebiyet verebilmektedir. İşletmeler işe eleman alırken, iş ile ilgili yeterlik, tecrübe, eğitim, işletmenin içerisinde bulunduğu sektör ile ilgili bilgileri dikkate almaktadırlar. Ama işe alınacak insan, işletmenin yöneticilerinden birisinin aile üyelerinden veya yakın akrabalarından biri olması durumunda, eleman tercihi aşamasında sahip yönetici tarafsızlığını ve objektifliğini yitirebilmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 44).

Aile işletmelerinde genel olarak sahip-yöneticiler, aile üyelerinin yukarıda sıralanan niteliklerini göz önünde bulundurmadan doğrudan işe alabilmektedirler. Yapılan bu yanlış yaklaşımlar, işletmede istihdam edilen diğer çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerine sebep olabilmektedir. Ayrıca işe alınacak kişinin beceri, yetenek ve birikimine bakılmadan, önemli görevler verilen kişilerin emrinde çalışmak, yetenekli yöneticilerin işten ayrılmalarına sebebiyet verebilmektedir (Ateş, 2005: 13).

Nepotizm sadece aile dışındakilere değil, bazı durumlarda aile üyeleri açısından da zararlı olabilmektedir. Aile üyeleri arasında daha fazla kayırılanlar da olabilmektedir (Koçel, 2010: 59). Bu ve benzer durumlar aile işletmelerinde yaşandığında aile kavgalarına, kuşak çatışmalarına, örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olabilmektedir. Aile işletmelerinde nepotizmin olması durumunda profesyonel

işletmecilik yönetiminin ve kurumsallaşmanın önündeki çok büyük handikaplardan birisidir (Özler vd,, 2007: 438-439).

Nepotizmin aile işletmelerine büyük zararları olduğunu açıklayan birçok çalışmanın yanında, pozitif etkilerinin olduğunu tespit eden araştırmalar da bulunmaktadır. Nepotizmin pozitif etkisinin iddia edilme nedenlerine bakıldığında, işletmelerde çalışan kişilerin işyeri kendilerine ait olmadığı için gerektiği kadar özverili çalışmadığı, ancak aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin işyeri kendilerine ait olduğu için diğer aile dışından çalışanlara kıyasla daha özverili çalıştıkları tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde, işletmenin durumunun kötüye gitmesi halinde profesyonel yöneticilerin işi bırakma olasılığı varken, aile üyesi yöneticilerin en zor durumlarda bile işletmede kalma eğilimde oldukları iddia edilmektedir. Önemli bir diğer ayrıntı ise, dünyada büyük işletmelerin neredeyse tamamına yakınının aile işletmeleri olması ve aile bireylerinin işletmede varlığının diğer aile bireylerine güven verdiği iddia edilmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 47).

Aile bireylerinin işletmede yoğunlukla istihdam edilmesi sorun olarak görülmemelidir. Sorun herhangi bir yeteneğe, beceriye ve iş yeterliğine sahip olmayan bir aile üyesinin hiç hak etmediği bir departmanda çalıştırılması ve daha da kötüsü ise o kişilerin işletmede yönetici sıfatında çalıştırılmasıdır. Aile işletmeleri bunun önüne geçmek için, ilerleyen yıllarda işletmede görev almasını istedikleri aile bireylerini, istihdam etmek yerine, önce onlara işin ilerleyişini ve gelecekte işletmede üstlenecekleri sorumlulukları onlara öğretmeleri gerekmektedir. Bir başka önemli ayrıntı ise, işletmede çalışacak aile üyelerinin sırf istihdam edilsin diye sevmedikleri işe monte etmeye çalışmaları da ürün/hizmet kalitesinin düşmesine ve böylece işletmeye olan güvenin derinden sarsılmasına neden olacağı da unutulmamalıdır. Sonuç olarak nepotizmin bilhassa aile mensupları üzerinde bazı olumlu sonuçları olmasına rağmen, aile dışında olan kişiler üzerinde büyük çaplı olumsuz etkileri vardır. Bu durumda aile işletmelerindeki yöneticilerin aileden gelen baskılar ve benzer durumlardan dolayı işletmede istihdam ettikleri ve herhangi bir becerisi ve iş yeterliği olmayan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında eşit davranmaları

gerekmektedir. Bu durum aile üyesi olmayan çalışanların algısında, işletmede adilane bir yaklaşım olduğu düşüncesinin yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır.

2.2.2. Yönetim Sisteminde Nepotizm'in Sakıncaları

Çalışmanın önceki başlıklarında nepotizmin pek çok sakıncası üzerinde durulmuştur. Aile şirketlerinde kurumsallaşma, örgüt kültürünün tesis edilmesi, başarı, performans ve şirketi geliştirmek amacıyla yapılan tüm çalışmaların önündeki en büyük engellerden biri de nepotizmdir. İşletme başarıyı, performansı ve deneyimi esas almak yerine nepotizm adı verilen kayırmacılığı esas alırsa, aile dışı çalışanlar adil olmayan bir şirkette çalıştıklarını düşünebilmektedirler (Vinton, 1998: 299). Bu şartlar altında ortaya çıkan güven eksikliği de iş doyumunu, motivasyonu ve performansı kötü yönlü etkileyebilmektedir. Nepotizmin var olduğu işletmelerde, kayırılan aile üyeleri açısından her şey güzel iken, aile dışı çalışanlar ise arka planda kalmış hissine kapılabilmektedirler. Bu ve benzer durumların yaşanmaması için üst yönetim herhangi bir tedbir almıyorsa işletme açısından tehlike çanlarının çaldığını söylemek mümkündür. Çünkü çalışanlar şirkette kendilerini önemsiz ve değersiz olarak görebilir ve bu da aile dışı çalışanların işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 149). Günümüzde işletmeler açısından en önemli kaynak olan insan kaynağının nepotizm gibi durumlardan dolayı kötü etkilenmesi, işletmenin kaliteli ürün/hizmet üretmesinin önündeki önemli engellerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Adil bir şekilde yönetilen aile şirketlerinde, gerekli donanım, beceri ve yeterliliğe sahip varislerin işletmenin yönetiminde olmaları işletme açısından oldukça yararlı bir durumdur. Yönetici olan varis bu işi yalnız götürebileceğine inanması ve kendisinde o özgüveni hissetmesi gerekmektedir. Aslında şirkette aynı işi çok daha iyi bir şekilde yapabilecek kişilerin varlığına rağmen, sırf kan bağından dolayı yöneticilerin aileden biri olması şirketin gelişimi açısından bazı sakıncalar doğurabilmektedir (Aydın 1985: 85). Düşük kaliteli atamalar gibi doğrudan etkilerin dışında, nepotizm işletmede motivasyonu ve performansı düşürecek ters etkilere sahiptir. İşletmede terfilerin çalışanların performansı doğrultusunda yapılmadığını

anlayan çalışanlar, işte çok gayret göstermezler veya çalıştıkları aile işletmesinden ayrılma kararı alabilirler (Erdem ve Meriç, 2012: 149).

2.2.3. Nepotizme Karşı Çözüm Yolları ve Alınacak Tedbirler

Aile şirketlerindeki nepotizmin engellenebilmesi amacıyla, önceki bölümde de belirtildiği üzere bir aile meclisinin varlığına ihtiyaç vardır. Bu aile meclisi eleman alımlarında bilimsel ve objektif kriterlere önem vermelidir. İşe uygun olan aile üyeleri herhangi bir ayrıma tabii tutulmadan, normal çalışan gibi muameleye tabii tutulmalıdır. İzin günlerinden, çalışma şartlarına varana dek pek çok uygulama aile dışı çalışanlarla aynı şartlarda olması gerekmektedir (Karpuzoğlu 2004: 21). Gene önceki bölümde üzerinde durulan aile anayasası da nepotizmi engelleyebilecek tedbirlerden biridir. İşte yükselme, terfi ve şirket ile ilgili işlevlerin yerine getirilme aşamasında aile anayasasının direktifleri doğrultusunda uygulamalar yapılmalıdır (Yücel ve Özkalan, 2012: 269). Aile şirketinde görev yapmayan aile büyüklerinin de bu konuda bilgilendirme yapılarak nepotizmin şirketin geleceğini riske sokan zararlı bir uygulama olduğu hakkında bilgilendirilmeleri ve bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşmış olan aile şirketlerinde nepotizm gibi uygulamalara pek rastlanmamaktadır. Bu bakımdan aile şirketlerinin mutlaka kurumsal bir yapıya bürünerek, doğru işe doğru eleman anlayışına geçmesi, şirketin daha uzun ömürlü olabilmesi açısından elzem bir durumdur (Fındıkçı, 2005: 188).

Aile şirketi gerektiğinde kurumsallaşabilme aşamasında profesyonel bir şekilde gerekirse danışmanlık hizmetlerinde yardım almalı ve buna uygun adımlar atmaları gerekmektedir (Koçel, 2010: 63). Şirketin yönetimindeki aile üyeleri, profesyoneller gibi hareket etmeli, iş ortamında duygusallıktan ziyade iş mantığına uygun davranarak objektif yaklaşımlar sergilemeleri gerekmektedir. Şirketin yöneticileri özel yaşamları ile iş yaşamı arasında keskin çizgilere sahip olmalıdır. İşteki durumları aileye, ailedeki durumları ise işe yansıtmamaya özen göstermeleri gerekmektedir (İyiişleroğlu 2006: 50).

Günümüz rekabet ortamı ve küresel ekonomiye adapte olmakta zorlanan ülkelerin ekonomilerinde şeffaflığın sağlanmadığı ve atamalarda uygun işe uygun eleman yerine, adam kayırmaya ve tanıdıkları uygun işe yerleştirilerek kadroların doldurulduğu çok net bir biçimde görüldüğünü söylemek mümkündür. Atandıkları görevlerde iş için gereken bilgi birikimine sahip olmayan kişilerin düşük performans göstermelerinden ötürü, aynı yerde çalışan diğer insanlarda da tıpkı aile şirketlerinde olduğu gibi motivasyon eksikliği ve performans düşüşünün yaşandığı gözlemlenmiştir (Ören 2007: 83).

Kurumlarda adam kayırma ile aile şirketlerindeki nepotizm arasında pek çok benzerlikler vardır. Kamu alanında bu tip adam kayırmalar teftiş yoluyla izlenmektedir. Aile şirketlerinde de yukarıda sözü edilen aile meclisi ve anayasası ile ele alınmaktadır. Nepotizmi engelleyecek olan ve nepotizme karşı en önemli tedbiri liderin alması gereklidir. Bu bağlamda lider çok önemlidir. Aile şirketlerinde lider değişiminin bazı zamanlarda şirkete büyük sorunlar yaşattığını önceki bölümde ele almıştık. Liderin artık işletmede görev yapmaması (ölüm, iş göremez durumlar vb.) durumunda yerine geçecek olan yeni liderin tespit edilmesi için aşağıdaki aşamalardan geçmesi gereklidir. Bunlar; (Ören, 2007: 83).

- Önceki liderin yerine geçecek kişinin seçiminde açık ve anlamlı ölçütlerin oluşturulması gereklidir.
- Yeni lider ile birlikte şirketin geçiş planının ne olduğu ve yeni liderin ne için seçildiği aileye ve şirket ile ilgili tüm çevrelere net bir şekilde anlatılması gereklidir.
- Yeni lider sonrasında şirketin geçiş sürecine yardımcı olması için aile dışından yöneticilerden de gerektiğinde yardım alınması gereklidir.
- Belirlenen yeni lider adayına uygun eğitimin sağlanması gereklidir.
- Şirketin yeni lidere devri için belirli zaman planının oluşturulması ve oluşturulan bu plana uyulması gereklidir.

Yukarıdaki şıklarda sıralanan tüm aşamalar dikkate alındığında, kayırmacılığın nitelikten ziyade eşe-dosta, yakınlara ve akrabalara uygun bir şekilde kadrolaşma ilkesinin esas alınmasından ötürü gerek çalışanlar arasında gerekse de toplumda bir güvensizliğin yayılmasına neden olduğu görülmektedir. Ayrıca nepotizm aynı ortamda çalışanlar arasında bir kutuplaşmayı ve gereksiz bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu kutuplaşma ve rekabet, daha fazla iş yapmaya dönük olmaktan ziyade, çalışanların birbirlerini hatalarını aramaya dönük olmakta ve birbirlerinin ayağını kaydırma gayesinde olduğu geçmiş yıllarda yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bu gibi durumlar işgücü performansını ve çalışan devir hızını etkilemekte bu da işletmenin daha düşük bir performans sergilemesine sebep olmaktadır (Ören 2007: 84-85).

Aile ve akrabaların kayırıldığı bir şirkette görev yapan veya görev yapmayı düşünenler için aile şirketlerinin hangi prensiplerle çalıştığını net bir şekilde anlamak hayati önem taşır. Aile işletmelerinde bazı dönemlerde çıkar ve menfaat çatışmaları yaşanmış olsa da bağlılık ve birliktelik gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Aile şirketinin yüzü bir nevi ailenin yüzü olarak görülmektedir ve aile şirketlerinin adı ailenin adı ile hem özdeşleşmiştir hem de ailenin adı ile benzerlik taşımaktadır. Bu açıdan aile şirketi; aile üyelerine karşı sorumluluk içerisindedir ve karşılıklı güven duygusu baskın unsurların başında gelmektedir. Bu ve benzer unsurlar aile işletmelerini güçlü kılmakta ve örgüte bağlılığın artmasında önem teşkil etmektedir. Fakat aile üyeleri ve aile dışındaki çalışanlar arasında adaptasyon ve entegrasyon olmaması halinde güven ruhunun oluşma olasılığı bir hayli zordur. Bu açıdan nepotizmin engellenmesi gerekmektedir. Böylece, tüm çalışanlar arasında eşitliğin ve adaletin sağlanması durumunda, ekip ruhu ortaya çıkabilecek ve işletmede çalışanlar yapmış oldukları işte keyif alabileceklerdir (Ayyıldız ve Kesken, 2006: 360).

2.3. Nepotizmin Nedenleri

Nepotizm genel olarak kurumsallaşmamış işletmelerde olmaktadır. İşletmeye personel alımı ve bu personellerin ilerleyen zamanlarda terfi ettirilmesi gibi personel açısından önem arz eden düzenlemelerin yapılmamış olması ya da adil

bir şekilde işleyen bir düzenin olmaması nepotizme sebep olan unsurlardan biridir (İyiişleroğlu, 2006: 48). Bu bağlamda işletmede konulan kuralların ve koşulların varlığı kadar konulan bu kural ve koşulların uygulanması da bir o kadar önem arz etmektedir. İşletmelerde nepotizm uygulamalarının olmasına imkân veren bir başka faktör ise, aile içerisinden olmayan çalışanlara karşı duyulan güvensizliktir. Aile içerisinden olmayan kişilere karşı güvensizlik ise, işletmenin sırlarının başka rakip işletmeler tarafından öğrenilmesi, aile içi meselelerin başka yerlere taşınması gibi durumlar aile dışı çalışanlara karşı güvensizliğe sebep olan nedenlerdir. Tabi burada genelleme yaparak her elemanın rakip işletmelere sırları anlatacağını ve aile içi sorunları dışarıya taşıyacağını düşünmek de doğru bir yaklaşım değildir. (Dökümbilek, 2010: 57). Nepotizm uygulamalarının işletmelerde olmasının bir başka sebebi ise; farklı nedenlerden dolayı iş yaşamına atılamayan bireylerin iş yaşamına kazandırılmaya çalışılmasıdır. Bu perspektiften bakıldığında, nepotizmin yararlı olduğu düşüncesi de ortaya çıkabilmektedir. Ancak, bu şekilde işletmede istihdam edilen kişinin, işletmede başarılı bir biçimde adapte ve entegre olması ve beklenen verimliliğe ulaşması gereklidir. Klasik anlayışların ve geleneklerin getirmiş olduğu baskılar ve çevreden kaynaklanan sebeplerden ötürü nepotizm uygulaması aile işletmelerinde yoğun olarak görülmektedir. Ailenin yakın çevresinde herhangi bir işi olmayan kişi varsa ve onun işe alınmaması çevre tarafından, işletmenin yöneticilerinin eleştirilmesine ve kınanmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde nepotizm uygulanmasının bir başka nedeni de, işletmenin kurucusunun aileyi bir arada tutma amacıyla aile üyelerini istihdam etme gayretinde olmalarıdır. Aile üyelerini iş ortamında aynı çatı altında toplayarak aile bağlarının güçleneceğini düşünen kurucu lider, aile ile birlikte uyumlu bir iş ortamı olacağı düşüncesinden dolayı da nepotizm uygulayabilmektedirler.

2.4. Türkiye'de ve Dünyada Nepotizm

Çalışmanın bu kısmında Türkiye'de ve Dünyada nepotizm ve ilgili bazı örneklere yer verilecektir.

2.4.1. Türkiye'de Nepotizm

Ülkemizde nepotizm varlığı halinde öncelik; aile bireyleri, sonra akrabalar (amca, hala, teyze, dayı ve onların çocukları ve eşleri) ardından uzak akrabalara, tanıdık kişilere, komşulara ve aynı memleketin insanlarına verilmektedir. Son zamanlarda, daha sistemli bir şekilde bilhassa kamu kesimine personel alımlarında, bilhassa geçmiş yıllarda sıkça kullanılan "hamili kart yakınımdır" yaklaşımından ötürü nepotizm etkisinin net bir biçimde hissedildiği uygulamalara yer verilmiş ve kamu kesiminde aşırı istihdamdan dolayı, işin niteliklerine ve vasfına uymayan kişilerin istihdam edildiği görülmüştür. Liyakat ile ilgili yasalar açık ve net belli olmasına karşın, uygulamada bu husus ile ilgili pek çok sorunun yaşandığını söylemek mümkündür. Seçimler sonrası değişen iktidar ile birlikte seçimi kazanan partinin kendi yandaşlarını memur olarak atamaları yoğun olarak yapıldığından memur sayılarında artışlar yaşanmış ve gereğinden fazla kişinin memur olarak istihdam edildiği görülmüştür. Ülkemizde liyakat ile ilgili sorunlar işe alımın ilk aşamasında kendini hissettirmektedir. Çünkü kişiler uzmanlıkları ve yetenekleri ile ilgili husus ve uzmanlıklarına değil de genel kültüre dayalı sınavlarla istihdam edilmektedirler (Yıldırım, 2013: 368).

2.4.2. Dünyada Nepotizm

Hemen hemen her toplumda nepotizm olarak nitelendirilebilecek uygulamalar vardır. Bundan dolayı her ülkenin nepotizm anlayışı arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Örnek olarak ABD'deki, İngiltere'deki, Kore ve Özbekistan'daki nepotizm ile bizimki arasında bazı farklar vardır. Örneğin, Osmanlı'da yöneticilik, beceri, zekâ, cesaret ve bilgelik gibi konularda göze çarpan ve başarılı olan kardeş tahta geçmektedir. Osmanlı'da kısmen kurumsallaşmış, bir nepotizm ve padişah adayları arasında rekabetin yoğun bir şekilde saltanat dönemi vardı. Buna rağmen saltanatın zamanla bir hayli yetersiz kişilere de bırakıldığı dönemlerin olduğunu söylemek mümkündür (Özler vd, 2007: 438). ABD'den basit bir örnek verilecek olursa; John F. Kennedy'nin başkanlığı döneminde savunma alanında herhangi bir tecrübesi deneyimi olmayan Robert S. Mc Namara'nın

ABD'nin Savunma Bakanlığına atanması, göze çarpan kayırmacılık örneklerinden biridir (Yıldırım, 2013: 365).

İngiltere'de 19. Yüzyıla kadar kamu görevlilerinin işe alınması Kralın ya da bakanların emirleri doğrultusunda yapılmakta idi. Bu kamu görevlileri işe alınmalarını kralın bir lütfu ve armağanı şeklinde nitelendiriyorlardı. İngiltere'de krallık döneminde memurlar yapılan iş değerinin çok üzerinde bir ücret alıyorlardı. Günümüz İngiltere'sinde ise performansa dayalı bir yapının varlığından söz etmek mümkündür. Hükümetle beraber değişen siyasi partilere karşın memurlar çalışmalarını sürdürürler. Bu şekilde memurlar bir taraftar gibi değil bürokratların emrinde tarafsız olarak çalışan kamu görevlileri olarak nitelendirilmektedirler. İngiltere tipik olarak Avrupa personel sınıflandırma örneğini taşımaktadır. Kişileri yetkin oldukları alan ve eğitimlerine uygun yerlerde çalışabilecekleri alanlarında iş verilmektedir. Fransa'da üniversitelerdeki nitelikli eğitimin sağlamış olduğu yetkinliğe duyulan güven, iş yaşamını bir hayli kolaylaştırmaktadır. Fransa'da kamu kuruluşlarında çalışabilmek ve terfi etmek için bazı yarışmalar bulunmaktadır. Öteki devletlerden farklı olarak dışarıdan da kamu görevlisi tayin edilebilmekte ama bu tayinlerin oranı ise bir hayli düşük kalmaktadır. Bu bağlamda Fransa ve İngiltere'deki sistemler birbirlerine çok benzemektedirler. Ücretlendirme yapılan toplu sözleşmeler sonrasında tespit edilmektedir. Bir diğer güçlü ülke olan Almanya'da liyakat en önemli olgulardan biridir. Hatta liyakate Avrupa'da Almanya kadar önem veren başka bir ülke yoktur. Terfiler performans esaslıdır ve kamu görevlileri kendilerini hizmet için adamış kişilerdir. Almanya devleti de onları hizmetleriyle orantılı mevkilerde bulundurmayı, kendi çalışanlarını korumayı ve ihtiyaçlarını karşılamayı garanti etmiştir (Yıldırım 2013: 366).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İZMİR İLİ İNŞAAT FİRMALARININ NEPOTİZM AÇISINDAN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ele alındığı üzere, aile şirketleri bir ülkenin ekonomi, istihdam ve kalkınmasında önemli bir görevi üstlenmektedir. Aile şirketleri açısından sorun oluşturacak faktörlerden biri bu çalışmanın başlığını oluşturan "Nepotizm" konusudur. Günümüzde dünya ekonomisine damga vuran aile şirketlerinde nepotizmin varlığından söz etmek mümkün değildir. Zaten nepotizmin varlığının olduğu şirketlerin varlıklarını çok uzun süre sürdürmeleri de bir hayli zordur. Çünkü kayırmacılık, kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerine karşı soyut bir düşman niteliğindedir. Kayırmacılığın yoğun olarak yaşandığı şirketlerde işin erbabı olabilecek yetenekli ve eğitimli kişiler arka planda kalabilmektedir. Benzer şekilde kayırılan kişiler ise hiç hak etmediği mevkilere sadece şirketin yönetici ve yakını olmaktan dolayı sahip olabilmektedirler. Günümüzde inşaat sektörü hızlı büyüyen ve ülke ekonomisine yön veren en önemli sektörlerden biridir. Ayrıca inşaat sektörü bilhassa 1999 depreminden sonra daha ciddi, bilimsel yöntem ve tekniklerin yoğun olarak uygulandığı bir sektör haline gelmiştir. Bu denli önem arz eden bir sektörde nepotizm olgusunun ortaya çıkarabileceği sorunların ele alınmasının önemli olduğu düşünülmüş ve bu çalışmada İzmir ilindeki inşaat firmalarında nepotizm olgusunu ele almak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırma Türü ve Yöntemi

Bu çalışmada uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, Salih Cem İyiişleroğlu tarafından hazırlanan "Aile Şirketleri Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir araştırma" adlı Yüksek Lisans Tez'inden alınmıştır. Anket formunun hazırlanmasında bu konu ile ilgili olarak geçmişte yapılan çalışmalardan da yararlanılmıştır. Anket formu 60 adet 5 seçenekli Likert tipi

ifadelerden oluşturulmuştur. Anketler katılımcılarla yüz yüze, internet ortamında e-mail ile ve yüz yüze doldurulmuştur. Analiz için SPSS ve EXCEL programlarından yararlanılmıştır.

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Nepotizm ile aile şirketleri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, bu işletmede toplam çalışma süresini, sektördeki toplam deneyim süresini kapsayan sosyo-demografik özellikleri incelenmiş ve Aile bireyleri ve Çalışanların, Nepotizm ile ilgili algılarını ölçmek için kullanılan ankette ifadeler beş seçenekli Likert ölçeğine göre kodlanmıştır. (1: Kesinlikle Katılıyorum; 2: Katılıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılmıyorum)

Çalışmada kullanılan anket 15 Mayıs - 15 Kasım 2017 tarihlerini kapsayan dönemde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için İzmir'deki 322 aile şirketi seçilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin pek çoğu ile hem yüz yüze hem de diğer iletişim araçları yardımıyla temas kurularak aynı zamanda mülakat niteliğinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket kapsamında tutarsızlık gösteren 12 anket çalışmadan çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde genel bilgi edinme amaçlı olarak yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni, eğitim durumu ve aile şirketi ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde şirket ile ilgili idari sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde, şirketin çalışma şartlarından ve ayrımın olup olmadığının tespitine dönük sorular yer almaktadır. Anketin son bölümünde katılımcılardan nepotizm ile ilgili düşüncelerini aktarmaları istenmiştir.

3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini, İzmir ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi şeklindeki inşaat firmalarında çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Araştırmamızda veri toplamadan önce İzmir'deki inşaat alanındaki aile şirketlerinin tespiti

yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu 322 Aile şirketine ulaşılmış. Araştırmaya katılan kişilerin pek çoğu ile hem yüz yüze hem de diğer iletişim araçları yardımıyla temas kurularak aynı zamanda mülakat niteliğinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket kapsamında tutarsızlık gösteren 12 anket çalışmadan çıkarılmıştır. Uygulanan bölgedeki çalışanlardan anket uygulamasına katılan gönüllü katılımcılar ile araştırmanın örneklemi 310 şeklinde ortaya çıkmıştır.

3.3. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları

Araştırmanın bu kısmında anket çalışmasına katılan aile işletmesine ait demografik özelliklere, ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analizler toplamda 310 anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3.1. Katılımcılar ve Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan aile üyeleri ya da şirketin hissedarlarının demografik bilgilerinin yer aldığı veriler aşağıdaki Tablo 3.1'de görülmektedir. Tablo 3.1'de katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim, aile şirketinde çalışma süresi ve aile şirketinden önce herhangi bir iş yapıp yapmadığı araştırılmaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri

	Tanıtıcı Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	86	27,74
	Erkek	224	72,26
Yaş	25-35	69	22,26
	36-45	138	44,52
	46-55	68	21,93
	56 ve üstü	35	11,29
Öğrenim durumu	İlk ve orta	29	9,35
	Lise	124	40,00
	Ön Lisans	47	15,16
	Lisans	64	20,65
	Lisansüstü	46	14,84
Aile şirketinde çalışma süresi	1 yıldan az	39	12,58
	1-3 yıl	57	18,39
	4-6 yıl	52	16,77
	7-10 yıl	63	20,32
	10 yıl ve üzeri	99	31,94
Aile şirketine başlamadan önce başka bir işte çalıştınız mı?	Evet	247	79,68
	Hayır	63	20,32
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Araştırmaya katılan kişilerin tanıtıcı özelliklerinin yer aldığı Tablo 3.1 incelendiğinde, katılımcıların %72,26'sının (224) erkek, %27,74'ünün (86) ise kadın olduğu tespit edilmiş, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde 10 yıl ve üzeri çalışan kişilerin yoğunlukta olduğu söylenebilir. 25-35 yaş aralığındaki katılımcı oranının %22,26'sının (69), 36-45 yaş aralığındaki katılımcı oranının %44,52'sinin (138), 46-55 yaş aralığındaki katılımcı oranının %21,93'ünün (68) ve 56 ve üstü yaş aralığındaki katılımcı oranının ise %11,29'unun (35) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde, ilk ve ortaokul mezunu %9,35 (29), lise %40 (124), ön lisans %15,16 (47), lisans %20,65 (64) ve lisansüstü %14,84 (46) katılımcının olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların mevcut aile şirketindeki çalışma süreleri incelendiğinde, 1 yıldan az olan katılımcı sayısı %12,58 (39), 1-3 yıl arası çalışan katılımcı sayısı %18,39 (57), 4-6 yıl arası çalışan katılımcı sayısı %16,77 (52), 7-10 yıl arası çalışan katılımcı sayısı %20,32 (63) ve 10 yıl ve üzeri katılımcı sayısı ise %31,94 (99) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin aile şirketinden önce başka bir yerde çalışıp çalışmadığı ile ilgili olarak sorulan soruya, katılımcıların %79,68'i (247) daha önceden başka bir yerde çalıştığı şeklinde cevap vermişlerdir. Geri kalan %20.32'si (63kişi) katılımcı ise ilk işlerinin mevcut aile şirketi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.1 genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek, yaşlarının yöneticilik vasıflarına uygun yaş aralığında, öğrenim durumlarının orta düzeyli olduğu, mevcut aile şirketindeki çalışma süreleri genel olarak ele alındığında ise gereken tecrübeye sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3.2. Katılımcıların Aile Şirketleri İle İlgili Bulgular

	Cevaplar	Frekans	Yüzde (%)
Şirket sahibine veya kurucuya olan yakınlık	Baba/Anne	126	40,65
	Kardeş	49	15,81
	Yeğen/Kuzen	48	15,48
	Diğer	87	28,06
Aile şirketindeki göreviniz	Üst düzey yönetici	69	22,26
	Müdür	138	44,52
	Müdür yrd.	68	21,93
	Çalışan	25	8,06
	Diğer	10	3,23
Şirketiniz kaç yıldan bu yana inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir	1 yıldan az	8	2,58
	1-3 yıl	63	20,32
	3-5 yıl	59	19,03
	5-7 yıl	38	12,26
	7-10 yıl	66	21,29
	10 yıl üzeri	76	24,52
Şirkette toplam çalışan sayısı	25'den az	13	4,19
	25-50	19	6,13
	51-100	44	14,19
	101-200	77	24,84
	201-300	53	17,10
	301 ve üzeri	104	33,55
Şirkette çalışan aile bireylerinin sayıları	25'den az	258	83,23
	26-50	47	15,16
	51-100	5	1,61
	101-200	-	-
	201-300	-	-
	301 ve üzeri	-	-
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Araştırmaya katılan kişilerin içerisinde bulundukları aile şirketleri ile ilgili bulguların yer aldığı Tablo 3.2 incelendiğinde, katılımcıların %40,65'i (126) aile şirketinin sahibinin anne/baba olduğunu, %15,81'i (49) kardeş, %15,48'i (48) yeğen/kuzen ve %28,06'sı (87) ise diğer şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcıların aile şirketindeki görevleri incelendiğinde, çok büyük kısmının yönetim kademesinde olduğu görülmektedir. Üst düzey yönetici pozisyonundaki katılımcı sayısı %22,26 (69), müdür %44,52 (138), müdür yardımcısı %21,93 (68), çalışan sayısı %8,06 (25) ve diğer görevlerde çalışan katılımcı sayısının ise %3,23 (10) olarak tespit edilmiştir.

Şirketin sektördeki faaliyet süresi incelendiğinde, katılımcıların %2,58'i (8) şirketin 1 yıldan az bir süredir faaliyet gösterdiğini, %20,32'si (63) 1-3 yıl aralığında faaliyet gösterdiğini, %19,03'ü (59) 3-5 yıl, %12,26'sı (38) 5-7 yıl, %21,29'u (66) 7-10 yıl ve %24,52'si (76) ise 10 yıl ve daha fazla zamandan beri şirketin faaliyet gösterdiğini bildirmişlerdir.

Şirketin toplam çalışanları incelendiğinde, 25'den az olan şirket sayısı %4,19 (13), 25-50 arası çalışan sayısına sahip şirket sayısı %6,13 (19), 51-100 arası %14,19 (44), 101-200 arası %24,84 (77), 201-300 arası %17,10 (53) ve 301 ve üzeri çalışana sahip olan aile şirketi sayısı %33,55 (104) olduğu tespit edilmiştir.

Şirkette çalışan aile bireylerinin sayıları incelendiğinde, katılımcıların çok büyük bir kısmı aile şirketinde çalışan kişilerin sayılarının 25'in altında olduğunu bildirmişlerdir. 25'den az aile bireyinin çalıştığını belirten katılımcı sayısı %83,23 (258), 26-50 arası aile bireyinin çalıştığını belirten katılımcı sayısı %15,16 (47) ve 51-100 arası aile bireyinin çalıştığını belirten katılımcı sayısı ise %1,61 (5) olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloyu genel olarak değerlendirecek olursak, şirketin sahibine ya da kurucusuna olan akrabalığın büyük çoğunluğunun birinci dereceden akrabalar

(Anne, baba, kardeş) olduğu, aile şirketindeki görevlerin genel olarak yönetici sıfatında olduğu, şirketin inşaat sektöründe faaliyet zamanı açısından orta düzeyde olduğu, şirketlerin istihdam ettikleri çalışan sayıları açısından iyi düzeyde olduğu ve şirkette çalışan aile bireyleri sayısının ise oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Aile Şirketlerinin Yönetimi İle İlgili Bulgular

	Cevaplar	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Şirket şu anda kaçıncı nesil tarafından yönetilmektedir	1. Nesil	132	42,58
	2. Nesil	81	26,13
	3. Nesil	24	7,74
	4. Nesil	-	-
	Diğer	73	23,55
Şirketin yönetimi kurulu (karar alma organı) kaç kişiden oluşmaktadır	3'ten az	32	10,32
	3-5	78	25,16
	6-10	98	31,62
	10'dan fazla	102	32,90
Şirketin yönetim kurulu kimlerden oluşmaktadır	Aile bireyleri	224	72,26
	Profesyonel yöneticiler	39	12,58
	Danışmanlar	2	0,65
	Hissedarlar	45	14,51
Şirketin yönetim kurulunda kaç tane aile bireyi yer almaktadır	3'ten az	45	14,51
	3-5	145	46,78
	6-10	79	25,48
	10'dan fazla	41	13,23
Şirketin yönetim kurulunda kaç tane profesyonel yönetici bulunmaktadır	3'ten az	212	68,39
	3-5	81	26,13
	6-10	17	5,48
	10'dan fazla	-	-
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Araştırmaya katılan kişilerin içerisinde bulundukları aile şirketinin yönetimi ile ilgili bulguların yer aldığı Tablo 3.3 incelendiğinde, şirketin şu anda kaçıncı nesil tarafından yönetildiğiyle ilgili soruya katılımcıların %42.58'i (132) 1. Nesil, %26.13'ü (81) 2. Nesil tarafından, %7,74'ü (24) 3. Nesil tarafından ve %23,55'i (73) katılımcı ise diğer şeklinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcıların aile şirketinin yönetim kurulunun kaç kişiden oluştuğunun incelendiği soruda katılımcıların %10,32'si (32) 3'ten az olduğunu, katılımcıların %25,16'sı (78) 3 ila 5 kişiden oluştuğunu, %31,62'si (98) 6 ila 10 kişiden ve %32,90'ı (102) ise 10 ve daha fazla kişiden oluştuğunu bildirmişlerdir.

Aile şirketinin yönetim kurulunun kimlerden oluştuğunun incelendiği soruda katılımcıların %72,26'sı (224) aile bireylerinden oluştuğunu, katılımcıların %12,58'i (39) profesyonel kişilerden oluştuğunu, katılımcıların %0,65'i (2) danışmanlardan oluştuğunu ve %14,51'i (45) ise yönetimin hissedarlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Şirketin yönetim kurulunda aile bireylerinden kaç kişinin olduğunun incelendiği soruda, %14,51'i (45) 3'ten az olduğunu, katılımcıların %46,78'i (145) 3 ila 5 kişiden oluştuğunu, %25,48'i (79) 6 ila 10 kişiden ve %13,23'ü (41) ise 10 ve daha fazla kişiden oluştuğunu bildirmişlerdir.

Şirketin yönetim kurulunda kaç tane profesyonel yönetici olduğunun incelendiği soruda, %68.39 (212) katılımcı 3'ten az olduğunu, %26.13 (81) 3 ila 5 kişiden oluştuğunu, %5.48 (17) katılımcı 6 ila 10 kişiden oluştuğunu bildirmişlerdir.

Tablo 3.3'te katılımcıların vermiş oldukları cevaplar genel olarak incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğu kendilerine yakın olan nesiller tarafından yönetildiğini, şirketin yönetim kurullarının genel olarak kalabalık olduğunu, yöneticilerin de büyük kısmının aile bireylerinden olduğunun altını çizmektedirler.

3.3.2. Personel ve Ücretlendirme İle İlgili Bulgular

Aile şirketlerinde personel ihtiyacı, iş başvurularının değerlendirilmesinde dikkate alınan kriterler, personel temin politikası, performans değerlendirmesi ve ücretlendirme ile ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 3.4. Personel Temini İle İlgili Görüşlerin Dağılımı

	Kaynak	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Personel ihtiyacını şirketiniz nasıl temin etmektedir	Gazete/Dergi ilanı	89	28,71
	Şirket içerisinden	33	10,65
	Aile üyeleri arasından	75	24,19
	Şirketin CV bankasından	11	3,55
	İnternet aracılığıyla	43	13,87
	Diğer	59	19,03
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Yukarıdaki Tablo 3.4'te aile şirketinin personel temini ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde, şirketin personel temininde en fazla yararlandıkları kaynak gazete ve dergi ilanları olduğu tespit edilmiştir İkinci en fazla yararlanılan kaynak aile üyeleridir. Aile üyeleri arasından personel temin edildiğini bildiren katılımcı sayısı %24,19 (75), şirket içerisinden temin edildiğini bildiren katılımcı sayısı %10,65 (33), şirketin CV bankasından temin edildiğini bildiren katılımcı sayısı %3,55 (11), internet yardımıyla temin edildiğini bildiren katılımcı sayısı %13,87 (43) ve diğer seçeneğini işaretleyen katılımcı sayısının ise %19,03 (59) olduğu tespit edilmiştir. Personel teminindeki seçeneklerden biri olan diğer seçeneği, çalışan kişilerin güvendiği ve kefil olduğu kişilerden ve aile bireylerinin arkadaş çevrelerinden temin edilmiştir.

Tablo 3.5. İş Başvurularını Değerlendirme Kriterleri

	Kriter	Frekans	Yüzde (%)
İş başvurularını değerlendirme kriterleri	Eğitim	72	23,23
	Referans	59	19,03
	Kan Bağı	30	9,68
	Deneyim	87	28,06
	Sektörel Bilgi	51	16,45
	Diğer	11	3,55
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.5'te aile şirketine iş için yapılan başvuruların değerlendirme kriterlerine katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır.

Şirketin iş başvurularını değerlendirme aşamasında eğitim kriterinin öne çıktığını bildiren katılımcı sayısı %23,23 (72), iş başvurusunda referans kriterinin öne çıktığını belirten katılımcı sayısı %19,03 (59), aile kriteri yani kan bağının öne çıktığını bildiren katılımcı sayısı %9,68 (30), deneyim/tecrübe kriterinin önemli olduğunu bildiren katılımcı sayısı %28,06 (87), sektörel bilginin öne çıktığını belirten katılımcı sayısı %16,45 (51) ve diğer yani çalışanların yeterliğini düşündüğü tanıdık kişiler ve sektörde aynı işi yapan kişilerin kriter olarak öne çıktığını belirten katılımcı sayısı ise %3,55 (11) olduğu tespit edilmiştir.

İnşaat sektörü yoğun-emek bir sektör ve aynı zamanda farklı türden uzmanlık isteyen aletlerin kullanıldığı bir sektör olduğundan, iş başvuruları değerlendirilirken deneyim, referans ve eğitim gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan da anlaşıldığı üzere bu kriterleri dikkate aldıklarının bir göstergesidir.

Tablo 3.6. Personel Temininde Uygulanan Politikalar

	Uygulama	Frekans	Yüzde (%)
Personel ihtiyacını karşılarken uygulanan politikalar	Sınavla işe alım yapılmaktadır	21	6,78
	Çevreden gelen istekler dikkate alınmaktadır	75	24,19
	Aile bireylerine öncelik tanınmaktadır	43	13,87
	Aile bireylerinin referansları doğrultusunda işe alım yapılmaktadır	38	12,26
	Diğer	133	42,90
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.6'da personel ihtiyacını karşılamak için uygulanan politikalara katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır. Personel ihtiyacını karşılamak amacıyla uygulanan politikalarda, sınavla işe alım yapıldığını bildiren katılımcı sayısı %6.78 (21), çevreden gelen isteklerin bilhassa dikkate alındığını bildiren katılımcı sayısı %24.19 (75), aile bireylerine öncelik tanındığını belirten katılımcı sayısı %13.78 (43) ve aile bireylerinin referansları dikkate alınarak işe alım yapıldığını bildiren katılımcı sayısı %12.26 (38) ve personel ihtiyacını karşılarken yukarıdaki seçenekler dışında farklı politikaların uygulandığını bildiren katılımcı sayısı ise %42.90 (133) olduğu tespit edilmiştir.

İnşaat sektörü, personel devir hızının yüksek olduğu bir sektördür. Bundan dolayı sektörde aktif olarak iş yapan şirketler sürekli personel ihtiyacı duymaktadır. Katılımcıların, seçenekler arasında yer alan diğer seçeneğini seçmeleri dikkati çeken bir ayrıntıdır. Sahada çalışan tecrübeli ve eski çalışanlarının referansları ile diğer görevlilerin daha önceden çalışmış olduğu ekiplere referans vererek personel ihtiyacının karşılanmış olması, diğer seçeneğinin fazla çıkmasındaki en büyük nedenlerden biri olduğu katılımcılarla yapılan görüşmelerde dile getirilmiştir.

Tablo 3.7. Başarılı Çalışanların Ödüllendirilme Çeşitleri

	Ödül	Frekans	Yüzde (%)
Performans değerleme sonucunda başarılı olan çalışanlar nasıl ödüllendirilir	Terfi ile ödüllendirilir	33	10,65
	Başarı belgesi ile ödüllendirilir	55	17,74
	İkramiye ile ödüllendirilir	76	24,51
	Herhangi bir ödül verilmemektedir	41	13,23
	Maaşına zam yapılır	57	18,39
	Diğer	48	15,48
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Yukarıdaki Tablo 3.7'de personel değerlendirme sonucunda başarılı olan çalışanların şirket tarafından nasıl ödüllendirildiği ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır. Personel değerlendirme sonucunda başarılı olan çalışanlar terfi ile ödüllendirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %10,65 (33), başarı belgesi ile ödüllendirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %17,74 (55), ikramiye ile ödüllendirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %24,51 (76), herhangi bir ödül verilmemektedir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %13,23 (41), maaşına zam yapılır şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %18,39 (57) ve diğer (şıklarda yer almayan) şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı ise %15,48 (48), olarak tespit edilmiştir.

Ülkemizde inşaat sektörü, hem piyasayı hem de istihdamı canlı tutan bir sektör olduğundan, çalışanların performansları şirket açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü inşaat firmalarının yapmış olduğu anlaşmaların pek çoğu zamana dayalı olduğundan, çalışanların iyi performans göstermeleri şirketin daha fazla iş almasına ve yönelmesine imkân sağladığı için performans değerleme sonucunda başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi önemli bir yönetim stratejisidir. Bilhassa ikramiye ve maaş zammı gibi seçeneklerin en fazla tercih edilen seçeneklerden biri

olması, diğer çalışanları da motive etmek açısından önemlidir . Seçenekler arasındaki diğer seçeneği ise, ikramiye dışı ödülleri (eşya, erzak, yakacak vb.) kapsamaktadır.

Tablo 3.8. Başarısız Olan Çalışanlara Uygulanan Yaptırımlar

	Yaptırımlar	Frekans	Yüzde (%)
Performans değerleme sonucunda başarısız olan çalışanlara nasıl yaptırımlar uygulanır	Bir alt seviyedeki göreve getirilir	18	5,81
	Yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilir	129	41,61
	Aynı kademede bir başka göreve getirilir	26	8,39
	Sözlü ya da yazılı bir şekilde uyarı yapılır	87	28,06
	İşten çıkarılır	11	3,55
	Hiç bir şey yapılmaz	27	8,71
	Diğer	12	3,87
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.8'de personel değerlendirme sonucunda başarısız olan çalışanların şirket tarafından nasıl bir yaptırımla karşı karşıya kaldığı ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır. Personel değerlendirme sonucunda başarısız olan çalışanlar bir alt seviyedeki göreve getirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %5,81 (18), yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilir şeklinde görüş belirten katılımcı sayısı %41,61 (129), aynı kademedeki başka bir göreve getirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %8,39 (26), sözlü ya da yazılı bir şekilde uyarı yapıldığını ileri süren katılımcı sayısı %28,06 (87), başarısız olan çalışanların işten çıkarıldığını belirten katılımcı sayısı %3,55 (11), başarısız olan çalışanlara herhangi bir şey yapılmaz şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %8,71 (27) ve personel değerlendirme sonucunda başarısız olan çalışanlar şıklarda yer almayan yaptırımlara (diğer) tabi tutulduğunu belirten katılımcı sayısı ise %3,87 (12), olarak tespit edilmiştir.

Şirket tarafından yapılan performans değerleme sonucunda başarısız olan çalışanlara yetersiz yönlerinin eğitilmesi ve sözlü şekilde uyarılması katılımcıların en

fazla işaretlediği seçenekler olarak dikkati çekmektedir. Yapılan değerleme sonucunda düşük performansa sahip kişilerin işten çıkarılmalarının şirket sahibi ve yöneticileri tarafından vicdani olmadığından dolayı pek tercih edilen bir durum olmadığı, alt seviyedeki bir göreve getirilmelerinin ise, mevcut performansın daha da altına düşebileceği düşüncesiyle tercih edilen bir seçenek olmadığı, diğer seçeneği ise, değerleme sonucunda başarısız olunması durumunda ilgili personelin ücretinin düşürülmesi katılımcılardan bazıları ile yapılan görüşmelerde dile getirilmiştir.

Tablo 3.9. Başarısız Aile Bireylerine Uygulanan Yaptırımlar

	Yaptırımlar	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Performans değerleme sonucunda başarısız olan aile bireyi çalışanlarına hangi yaptırımlar uygulanır	Bir alt seviyedeki göreve getirilir	26	8,39
	Yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilir	152	49,03
	Aynı kademede bir başka göreve getirilir	19	6,13
	Sözlü ya da yazılı bir şekilde uyarı yapılır	36	11,61
	İşten çıkarılır	6	1,94
	Hiç bir şey yapılmaz	53	17,10
	Diğer	18	5,80
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.9'da personel değerlendirme sonucunda başarısız olan aile bireyi çalışanlarına karşı şirket tarafından nasıl bir yaptırım uygulandığı ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır. Personel değerlendirme sonucunda başarısız olan aile bireyi çalışanı bir alt seviyedeki göreve getirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %8,39 (26), yetersiz yönleri ile ilgili eğitim verilir şeklinde görüş belirten katılımcı sayısı %49,03 (152), aynı kademedeki başka bir göreve getirilir şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %6,13 (19), sözlü ya da yazılı bir şekilde uyarı yapıldığını ileri süren katılımcı sayısı %11,61 (36), başarısız olan aile bireyi çalışanının işten çıkarıldığını belirten katılımcı sayısı %1,94 (6), herhangi bir şey yapılmaz şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %17,10 (53) ve personel

değerlendirme sonucunda başarısız olan aile bireyi çalışanına yukarıdaki şıklarda yer almayan yaptırımlara (diğer) tabi tutulduğunu belirten katılımcı sayısı ise %5,80 (18), olarak tespit edilmiştir.

Aile bireyi çalışanları ile diğer çalışanlar arasında performans değerleme sonucunda başarısız olunması durumunda uygulanacak yaptırımlar sayısal bakımdan incelendiğinde, birbirine yakın sonuçların çıktığı görülmektedir. Aile bireylerine uygulanacak yaptırımlar arasında yer alan seçeneklerden biri olan diğer seçeneği ise, aile bireyinin işe bir süre ara vermesi aile şirketlerinde yaşanan durumlardan biri olduğu katılımcıların pek çoğu tarafından öne sürülmektedir.

Tablo 3.10. Şirketin Uyguladığı Ücretlendirme Sisteminin İncelenmesi

	Ücret Sistemleri	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Şirket çalışanlarına hangi ücretlendirme politikasını uygulamaktadır	Performansa dayalı ücret sistemi	44	14,19
	Zamana dayalı ücret sistemi	91	29,35
	Parça başına dayalı ücret sistemi	13	4,19
	Prime dayalı ücret sitemi	18	5,81
	Kıdeme dayalı ücret sistemi	22	7,10
	Belli bir kriter yok	63	20,32
	Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi	28	9,03
	Diğer	31	10,00
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.10'da şirketin çalışanlarına nasıl bir ücret politikası uyguladığı ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır. Şirketin performansa dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %14,19 (44), zamana

dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %29,35 (91), parça başına dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %4,19 (13), prime dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %5,81 (18), kıdeme dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %7,10 (22), kazanç paylaşımına dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı 9,03 (28), belli bir kriteri yok diyen katılımcı sayısı %20,32 (63) ve yukarıdaki şıklarda yer almayan bir ücret (diğer) sisteminin uygulandığını belirten katılımcı sayısı ise %10 (31), olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere, çalışanların büyük bir çoğunluğu maaşlı çalışanlardan oluşmaktadır. Belli bir kriterin olmadığını öne süren bazı katılımcılar, bunun başlıca sebebinin sektörde çalışan devir hızının yüksek olmasından ötürü ve şirketin yöneticilerinin her çalışanı sürekli kontrol edemeyeceklerinden, burada yer almayan kriterler yapılacak ücretlendirme sisteminde etkili olmaktadır. Örneğin şantiyedeki diğer çalışanların yaptığı iş ile ücret arasında bir denge gözetilerek ücretlendirme politikasının uygulandığını söylemek mümkündür. Diğer seçeneği ise, piyasada benzer işler için alınan ücretler bir değerlendirme kriteri oluşturduğundan, ücretlendirme politikası da buna paralel bir şekilde uygulanmaktadır.

Tablo 3.11. Aile Bireyi Çalışanlarına Uygulanan Ücretlendirme Sisteminin İncelenmesi

	Ücret Sistemleri	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Şirket aile bireyi olan çalışanlarına hangi ücretlendirme politikasını uygulamaktadır	Performansa dayalı ücret sistemi	20	6,45
	Zamana dayalı ücret sistemi	96	30,97
	Parça başına dayalı ücret sistemi	4	1,29
	Prime dayalı ücret sitemi	42	13,55
	Kıdeme dayalı ücret sistemi	53	17,10
	Belli bir kriter yok	11	3,55
	Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi	77	24,84
	Diğer	7	2,26
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.11'de şirketin aile bireyi olan çalışanlarına nasıl bir ücret politikası uyguladığı ile ilgili olarak katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır. Şirketin aile bireyi çalışanlarına performansa dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %6,45 (20), zamana dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %30,97 (96), parça başına dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %1,29 (4), prime dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %13,55 (42), kıdeme dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %17,10 (53), kazanç paylaşımına dayalı ücret politikası uyguladığını belirten katılımcı sayısı %24,84 (77), belli bir kriteri yok diyen katılımcı sayısı %3,55 (11) ve yukarıdaki şıklarda yer almayan bir ücret (diğer) sisteminin uygulandığını belirten katılımcı sayısı ise %2,26 (7), olarak tespit edilmiştir.

Ücretlendirme sistemi, aile dışı çalışanların büyük çoğunluğunun zamana dayalı, yani maaşlı olduğu gibi, aile bireyi çalışanlarının da büyük kısmı maaş usulü çalıştıkları tespit edilmiştir. Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi de maaş sisteminden sonra, katılımcıların en fazla işaretlediği seçeneklerden biridir. İnşaat sektöründe günlük Kazanç paylaşımı, yapılan işin neticesinde genel değerlendirme sonucu ortaya çıkan kazancın aile bireyi çalışanına belirli bir yüzde (%) şeklinde verilmesidir. Bu daha ziyade kalifiye ve yönetici konumundaki aile bireylerine uygulanan sistemdir. Aile dışı çalışanlar ile aile bireyleri arasında kazanç paylaşımına dayalı sistemi karşılaştıracak olursak, aile dışı çalışanlarda bu oran %9.03 iken, aile içi çalışanlarda ise %24.84 gibi büyük bir oranın ortaya çıktığı görülmektedir. Seçenekler arasında yer alan diğer seçeneği ise, aile dışı çalışanlarda olduğu gibi, benzer işler için alınan ücretler bir değerlendirme kriteri oluşturduğundan, verilecek ücret aile dışı çalışanlara kıyasla biraz daha dolgun olabilmektedir. Ücretlendirme ya da kazancın paylaşımı aile şirketlerinde her zaman bir tartışma konusu olmuştur. Çünkü aile şirketlerinde pek çok insan söz sahibi olduğundan ve arada kan bağı olduğundan, bu durum ücretlendirme ve benzer hususlarda aile bireyleri arasında büyük tartışmalara ve hatta yol ayrımına gelinmesine de neden olabilmektedir.

Tablo 3.12. Ücretlendirme Politikasında Dikkate Alınan Kriterler

	Kriter	Frekans	Yüzde (%)
Şirketin uyguladığı ücretlendirme politikalarında göz önünde bulundurulan faktörler	Eğitim	62	20,00
	Sorumluluk	47	15,16
	Zihinsel ve bedensel çaba	49	15,81
	Akrabalık bağı	36	11,61
	Deneyim	105	33,87
	Diğer	11	3,55
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.12'de şirketin çalışanlarını ücretlendirirken dikkate aldığı kriterlere yer verilmiştir. Şirketin ücretlendirme politikasında göz önünde bulundurduğu kriterler arasında eğitimin öne çıktığını belirten katılımcı sayısı %20 (62), Sorumluluk kriterinin ücretlendirme politikasında öne çıktığını belirten katılımcı sayısı 47 (%15,16), Zihinsel ve bedensel çabanın öne çıktığını belirten katılımcı sayısı 49 (%15,81), Akrabalık ve aile bağının öne çıktığını belirten katılımcı sayısı 36 (%11,61), Deneyim/tecrübe kriterinin öne çıktığını belirten katılımcı sayısı 105 (%33,87) ve şıklarda yer almayan başka (diğer) bir kriterin ücretlendirme politikasında öne çıktığını belirten katılımcı sayısı 11 (%3,55), olarak tespit edilmiştir.

İnşaat sektörü hem risk unsuru barındırması bakımından, hem de nitelikli işgücüne ihtiyaç duyduğundan sektördeki firmalar buna paralel olarak eleman temininde ve ücretlendirme politikalarında bazı faktörleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Örneğin deneyim/tecrübe, eğitim, sorumluluk en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan katılımcılarında vermiş oldukları cevaplardan deneyim faktörünün öne çıktığı görülmektedir. Eğitim faktörü deneyimden sonra en fazla ücretlendirme politikalarında göz önünde bulundurulan faktördür. Çünkü eğitim pek çok sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de büyük öneme sahip faktörlerden biridir. Diğer seçeneği ise,

çalışanlarla yakın olarak çalışan kıdemli çalışanlar tarafından performans ve verimlilik dikkate alınarak, yönetime verilen bilgi doğrultusunda uygulanan ücretlendirmedir.

Tablo 3.13. Çalışan Aile Bireylerinin Diğer Çalışanlara Kıyasla Avantajlarının Var Olup Olmadığının İncelenmesi

	Farklılıklar/Avantajlar	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Çalışma şartları açısından aile bireyleri ile diğer çalışanlar arasındaki farklar	Mekân/Oda/ Yer avantajları var	8	2,58
	Esnek çalışma saatleri var	67	21,61
	Daha fazla izin alabilmekteler	24	7,74
	Kullandıkları araç ve gereçler daha iyi/yeni	61	19,68
	Farklılıkları yok	125	40,32
	Diğer	25	8,07
	TOPLAM	**310**	**100,00**

Tablo 3.13'de çalışma koşullarının aile bireyleri ile diğer çalışanlar arasındaki farklılıkların ve avantajlarının olup olmadığı ile ilgili olarak katılımcıların görüşleri yer almaktadır.

Aile bireyi çalışanların diğer çalışanlara kıyasla Mekân/Oda/ Yer avantajı var şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %2,58 (8), esnek çalışma saatleri var şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %21,61 (67), daha fazla izin almaktadırlar şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %7,74 (24), aile bireylerinin kullandığı araç-gereçlerin daha iyi ve yeni olduğunu bildiren katılımcı sayısı %19,68 (61), farklılık yok şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %40,32 (125) ve yukarıdaki şıklarda yer

almayan başka (diğer) bir farklılık vardır şeklinde görüş bildiren katılımcı sayısı %8,07 (25), olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizmin olgusunun en fazla hissedilebileceği konulardan biri de aile bireyleri ve diğer çalışanların çalışma şartları arasındaki farklılıklardır. Aile dışı çalışanların çalışma şartlarında aile bireylerinin kayırıldığını hissetmesi, onların performans ve verimliliği üzerinde olumsuz etki oluşturabilmektedir. Bu açıdan aile şirketlerindeki yöneticilerin bu duruma hassas yaklaşması gerekmektedir. Katılımcılardan elde edilen bilgilerde de görüldüğü üzere, farklılık yok seçeneği en fazla öne çıkan seçenektir. Ancak katılımcıların %40'lık bir kesimi farklılık olmadığını belirtmiş olsa da, geriye kalan yaklaşık %60'lık kesim ise bir takım farklılıkların var olduğunu öne sürmektedirler. Örneğin esnek çalışma saatleri nepotizm olgusunun aile dışı çalışanlar tarafından hissedilen başlıca farklılıklardan biridir. Kullanılan araç, gereç, malzeme vb. aletlerin iyi olması, daha fazla izin, mekân/oda/yer avantajı ortalama %30'luk bir kesimi teşkil etmektedir. Bu hiçte azımsanacak bir oran olmadığından, bu husus ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda nepotizmin düşük seviyede de olsa varlığı hissedilmektedir. Farklılık olmadığını belirten katılımcılardan bazıları, farklılıkların diğer çalışanlara hissettirilmediği sürece herhangi bir sorun teşkil etmeyeceğini ve işini benimseyen aile dışı çalışanları da aileden biri gibi gördüklerini öne sürmektedirler. Diğer seçeneğini ise, genel olarak yöneticilerin aile bireylerine karşı yaklaşımlarının ve davranışlarının olduğu bu seçeneği işaretleyen katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

3.3.3. Şirketin Yönetim Politikaları İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan aile bireyi katılımcılarının içerisinde bulundukları aile şirketlerinin genel yönetim politikaları ile ilgili bulgular aşağıdaki Tablo 3.14'te görülmektedir.

Tablo 3.14. Aile Şirketinin Genel Yönetim Politikalarının İncelenmesi

	Hayır	**Fikrim yok??**	**Evet**
1-Şirketinizde profesyonel yönetici var mı?	82	43	185
2-Danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?	194	29	87
3-Şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş midir?	73	116	121
4-Firma ailenizden miras mı kaldı?	188	33	89
5-Şirketinizin Aile Anayasası var mı?	105	114	91
6-Şirketin mal varlıkları ve servetinin, bir sonraki kuşağa devri ile ilgili yazılı çalışmanız var mıdır?	175	39	96
7-Şirketinde yönetim devri planı yapıldı mı?	98	71	141
8-İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıyor musunuz?	168	92	50
9-Şirketinizde çalışan personel ile aile üyeleri arasında farklılıklar var mı?	193	52	65
10-Aile üyelerinden birinin veya birkaçının bağımsız işi var mı?	65	137	108
11-Şirketinizde tüm çalışanlar için adil bir ücretlendirme politikanız var mı?	28	61	221

Araştırmada yer alan aile bireyi katılımcılarına aile şirketinin genel yönetim politikaları ile olarak tanımlayıcı tipte 11 soru sorulmuştur. Anket kapsamındaki genel yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan sorulardan ilki olan "şirketinizde profesyonel yönetici var mı?" sorusuna katılımcıların 82'si profesyonel yönetici olmadığını, 43'ü bu konu ile ilgili olarak kesin bilgilerinin olmadığını ve 185 katılımcı ise, içerisinde bulundukları aile şirketinde profesyonel yönetici

olduğunu belirtmişlerdir. Bilindiği üzere inşaat sektörü teknolojiye ve günümüz gelişmelerine kayıtsız kalmayan dinamik bir sektördür. Katılımcıların bazılarıyla bu husus ile ilgili olarak yapılan görüşmelerde, firmalarında profesyonel yöneticilerin varlığının firmaya önemli katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca firmada profesyonel yöneticilerin varlığının daha objektif kararlar alma aşamasında etkili olduğunu bildirmişlerdir. Çünkü aile bireylerinden oluşan yöneticilerin birbirleriyle olan uzun birlikteliklerinin hiyerarşik olarak kendilerine göre daha yeni olan aile bireyi yöneticileri ve diğer aile bireyi çalışanlar üzerinde bir hegemonya yaratabileceğinin altını çizmektedirler.

Anket kapsamında genel yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların ikincisi olan "danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?" sorusuna katılımcıların neredeyse 2/3'lük bir kesimi bu hizmeti almadıklarını belirtmişlerdir. 194 katılımcı hizmet almadığını, 29 katılımcı bu konu ile ilgili olarak fikri olmadığını, 87 katılımcı ise, danışmanlık hizmeti aldığını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde danışmanlık hizmeti alan ve almayan bazı katılımcılara neden danışmanlık hizmeti aldıkları veya neden almadıkları sorulduğunda, hizmeti alan kişiler bunu hem gereklilikten, hem sektörün karmaşıklığından, hem de profesyonel danışmanların firmaya hem mali hem de yönetim açısından önemli katkılar sağlayacağını düşündüklerinden dolayı bu hizmetten faydalandıklarını belirtmişlerdir. Danışmanlık hizmeti almayan bazı katılımcılar ise, hâlihazırda yöneticilerin bu görevi üstlendiklerini ve aileden olan yöneticiler arasında eğitimli kişilerle bu açığın kapatıldığının altını çizmektedirler.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin genel yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların üçüncüsü olan "şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş midir?" sorusuna katılımcıların 73'ü hayır, 116'sı bu konu ile ilgili bir fikri olmadığını, 121'i ise şirketin misyonunun ve vizyonunun yazılı bir şekilde belirlenmiş olduğunu bildirmişlerdir. Çalışma kapsamında incelenen aile şirketlerinin büyük kısmı çok uzun bir geçmişe sahip değildir. Her ne kadar çalışma

içerisinde incelenen şirketlerin temel amacı daha sağlıklı ve yaşanabilir konutlar üretmek olsa da, şirketin yazılı bir misyonunun ve vizyonunun olması, dinamik bir sektör olan inşaat sektöründe, şirketin rakiplerine karşı bir rekabet avantajı sağlamasının dışında, piyasada güven sağlaması açısından da önemli olduğunun altını çizmektedirler.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin genel yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların dördüncüsü olan "şirket ailenizden miras mı kaldı?" sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu şirketin miras kalmadığını belirtmişlerdir. Şirketin aileden kalmadığını belirten katılımcı sayısı 188, bu konu ile ilgili fikir belirtmeyenlerin sayısı 33, firmanın miras olduğunu belirten katılımcı sayısının ise 89 olduğu tespit edilmiştir.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların beşincisi olan "şirketinizin aile anayasası var mı?" sorusuna katılımcıların 105'i herhangi bir anayasanın olmadığını, 114'ü bu konu ile ilgili fikri olmadığını, 91'i ise olduğunu belirtmektedirler. Aile anayasası vardır diyen katılımcılardan bazıları ile yapılan görüşmelerde, sözü edilen bu anayasanın keskin çizgilerle belirlenmiş birer devlet anayasası niteliğinde olmadığını, TTK'nın (Türk Ticaret Kanunu) Aile Anayasası'nın temel olduğunu ve ayrıca kural ve teamüllere uygun bir şekilde geçmişten günümüze uygulandığını, çok seslilik ve herhangi bir karmaşıklığın olması durumunda ise şirketin yönetim kurulundaki deneyim olarak daha eski olan kişilerin görüş birliğine varmaları sonucunda karmaşıklığın giderilerek karar alındığını belirtmektedirler. Hayır şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar ise, buna gerek olmadığını, şirketlerinin kanuni yükümlülük ve sorumluluklarını harfiyen yerine getirdiklerinden dolayı, belirli bir aile anayasasına ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların altıncısı olan "şirketin mal varlıkları ve servetinin, bir sonraki kuşağa devri ile ilgili yazılı çalışmanız var mıdır?" sorusuna katılımcıların 175'i olmadığını, 39'u fikir belirtmek istemediğini, 96'sı ise olduğunu belirtmektedirler. Şirketin varlıklarının sonraki kuşağa devri ile ilgili bir yazılı çalışmamız yoktur diyen katılımcıların bazıları, aralarında böyle bir yazılı çalışmanın olması güvensizlik olarak nitelendirileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Daha ziyade gelenekçi yapıya sahip şirketlerde bu durumun gözlemlendiğini söylemekte yarar vardır. Çünkü daha eski devirlerde kişiler resmi kanallardan ziyade kişilerin sözlerine daha fazla itibar ettiklerinden, yazılı bir çalışmaya gerek olmadığını, kendilerinden sonra aile içerisinde işin altından kalkabilecek yeterlilikteki kişilerin işin başına geçtiklerini belirtmektedirler. Yazılı çalışmanın olduğunu belirten katılımcılar ise, günümüz şartlarında her ne kadar aile ve akraba olsa da bu durumun bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadırlar.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların yedincisi olan "şirketin yönetim devri planı yapıldı mı?" sorusuna katılımcıların 141'i yapılmadığını, 71'i fikri olmadığını, 98'i ise şirketin yönetim devri planının yapıldığını belirtmişlerdir.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların sekizincisi olan "iş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıyor musunuz?" sorusuna katılımcıların 168'i hayır, 52'si fikrim yok, 50'si ise aile bireylerine ayrıcalık tanındığını bildirmişlerdir. Katılımcılara aile üyelerine neden ayrıcalık tanınmadığını, yani "hayır" cevabı veren katılımcılardan bazı kişilerin düşüncelerini kısaca açıklanacak olursa; katılımcılar, kurumsal bir şirkette herhangi bir ayrımcılığın olması durumunda, ileriye dönük şirketin büyük zarar göreceğinin altını çizmektedirler. Çünkü ayrıma tabi tutulan diğer çalışanların örgütsel bağlılığının düşeceğini, işe adaptasyonun azalacağını, tüm bu faktörlerin de şirkete zarar vereceğini belirtmektedirler. Aile üyelerine ayrıcalık tanınması yönünde, yani "evet" yanıtı veren bazı katılımcılar ise, bunun temel

nedeninin güven unsuru olduğunu, aile bireyinin, ailesinin şirketinde bazı ayrıcalıklara sahip olmasının en tabi hakkı olduğunu öne sürmektedirler.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların dokuzuncusu olan ve sekizinci soru ile benzer nitelikteki "şirketinizde çalışan personel ile aile üyeleri arasında farklılıklar var mı?" sorusuna katılımcıların 193'ü farklılık olmadığını, 52'si fikri olmadığını, 65'i ise farklılığın olduğunu belirtmektedirler. Sekizinci soru ile benzerlik taşıdığından, dokuzuncu soruda aile üyelerinin neden farklılığa ve ayrıcalığa tabi olduğuna bazı katılımcılar bu durumun güvenin dışında, aileden birinin işe daha iyi adapte olacağını ve bu adaptasyonun şirketin yararına olacağına işaret etmektedirler.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların onuncusu olan "aile üyelerinden birinin veya birkaçının bağımsız işi var mı?" sorusuna katılımcıların 65'i aile üyelerinden bir ya da daha fazlasının bağımsız işinin olmadığını, 137'si fikri olmadığını, 108'i ise aile şirketindeki işin dışında bağımsız işlerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Anket kapsamındaki aile şirketlerinin yönetim politikalarının tespiti amacıyla sorulan soruların on birincisi olan "şirketinizde tüm çalışanlar için adil bir ücretlendirme politikanız var mı?" sorusuna katılımcıların 28'i adil bir ücretlendirme politikasının olmadığını, 61'i bu konu ile ilgili fikri olmadığını, 221'i ise şirketin adil bir ücretlendirme politikasının olduğunu bildirmişlerdir. Son soru olan on birinci soru ile ilgili olarak katılımcılardan bazıları, her ne kadar adil ücretlendirme politikasının uygulandığı söylense de, inşaat şirketlerinde para alışveriş trafiğinin ve ödemelerin bir hayli ağır işlediğini bunun da öncelikli olarak şirketin bünyesindeki aile dışı çalışanlara yansıdığını belirtmektedirler.

3.3.4. Aile Şirketlerinin Yapısı ve Nepotizm İle İlgili Bulgular

Şirketin yapısı ve nepotizmin varlığının olup olmadığının incelendiği bu kısımda katılımcılardan sorulan sorulara kendileri açısından ne ifade ettiğini önem

derecesine göre cevaplanmaları istenmektedir. Bu önem dereceleri Likert ölçeği (Likert, 1932: 11) yardımıyla;

1) Katılmıyorum,
2) Kısmen Katılmıyorum,
3) Emin değilim,
4) Kısmen Katılıyorum ve
5) Katılıyorum

şeklinde sıralanmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 3.15'de çalışma kapsamındaki aile şirketlerinin genel olarak yapısı ve nepotizmin varlığı ile ilgili katılımcıların verdiği cevaplar yer almaktadır.

Tablo 3.15: Çalışma Kapsamındaki Aile Şirketlerinin Yapısal Açıdan ve Nepotizm Açısından İncelenmesi

	Frekans (F) / **Yüzde (%)**	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Emin değilim	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	**TOPLAM**
1-Şirketimizdeki tüm çalışanlar eşit şartlar altında çalışmaktadır.	F	25	37	51	89	108	310
	%	8,06	11,94	16,45	28,71	34,84	100,00
2-Aile bireylerine kesinlikle ayrım yapılmamaktadır.	F	31	44	39	60	136	310
	%	10,00	14,19	12,58	19,36	43,87	100,00
3-Eğitim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir.	F	19	37	49	131	74	310
	%	6,13	11,94	15,80	42,26	23,87	100,00
4-Deneyim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir.	F	12	42	57	79	120	310
	%	3,87	13,55	18,38	25,48	38,72	100,00
5-Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir.	F	32	23	67	82	106	310
	%	10,32	7,42	21,61	26,45	34,20	100,00
6-Şirketimizde rasyonel ücret politikamız vardır.	F	13	35	51	127	84	310
	%	4,19	11,29	16,45	40,97	27,10	100,00

7-Şirketimizde uzun vadeli planlar yapılmaktadır.	F	74	69	48	76	43	310
	%	23,87	22,26	15,48	24,52	13,87	100,00
8-Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır.	F	139	62	48	39	22	310
	%	44,84	20,00	15,48	12,58	7,10	100,00
9-Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız.	F	124	86	59	17	24	310
	%	40,00	27,75	19,03	5,48	7,74	100,00
10-İşe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır.	F	44	36	89	53	88	310
	%	14,19	11,61	28,71	17,10	28,39	100,00
11-Şirketimizde işin özelliğine göre işgören tayin edilmektedir.	F	16	28	73	119	74	310
	%	5,16	9,03	23,55	38,39	23,87	100,00
12-Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir.	F	66	49	63	71	61	310
	%	21,29	15,81	20,32	22,90	19,68	100,00
13-Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.	F	70	67	81	55	37	310
	%	22,58	21,61	26,13	17,74	11,94	100,00
14-Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır.	F	29	53	107	78	43	310
	%	9,35	17,10	34,52	25,16	13,87	100,00
15-Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir.	F	35	18	51	65	141	310
	%	11,29	5,81	16,45	20,97	45,48	100,00
16-Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.	F	76	58	114	39	23	310
	%	24,52	18,71	36,77	12,58	7,42	100.00
17-Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur.	F	43	56	136	49	26	310
	%	13,87	18,06	43,87	15,81	8,39	100,00
18-Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadırlar.	F	83	52	94	48	33	310
	%	26,77	16,78	30,32	15,48	10,65	100,00
19-Yöneticiler iş performansı veya karlılığından çok aile bireylerinin çıkarlarını ön planda tutar.	F	122	69	57	44	18	310
	%	39,35	22,26	18,39	14,19	5,81	100,00
20-Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır.	F	59	71	89	29	62	310
	%	19,03	22,90	28,71	9,36	20,00	100,00

21-Aileye sonradan katılacak olan üyelerin (gelin-damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür vardır.	F	104	77	83	29	17	310
	%	33,55	24,84	26,77	9,36	5,48	100,00
22-Nepotizm her zaman sakıncalıdır.	F	19	36	41	73	141	310
	%	6,13	11,61	13,23	23,55	45,48	100,00
23-Nepotizm uygulayan şirket mutlak zarar görür.	F	11	25	30	136	108	310
	%	3,55	8,06	9,68	43,87	34,84	100,00
24-Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanmaz.	F	26	28	57	115	84	310
	%	8,39	9,03	18,39	37,10	27,09	100,00

Yukarıdaki Tablo 3.15'de bu çalışma kapsamında incelenen aile şirketlerinin yapısal durumları ve içerisinde bulundukları aile şirketinde nepotizmin olup olmadığı ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

"Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır" başlığına katılımcıların %8,06'sı(25) katılmıyorum, %11,94'ü (37) kısmen katılmıyorum, %16,45'i (51) emin değilim, %28,71'i (89) kısmen katılıyorum, %34,84'ü (108) katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Birinci başlık genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısından fazlası olumlu yönde yanıt vermiş, yani şirkette tüm çalışanların eşit koşullar altında çalıştığını öne sürmektedirler. Her ne kadar büyük bir kesim şirketteki herkesin eşit koşullarda çalıştığını öne sürmüş olsa da, 1/5'lik bir kesim ise, çalışma koşullarının eşit olmadığını öne sürmektedirler.

"Aile bireylerine kesinlikle ayrım yapılmamaktadır" başlığına katılımcıların %10'u (31) katılmıyorum, %14,19'u (44) kısmen katılmıyorum, %12,58'i (39) emin değilim, %19,36'sı (60) kısmen katılıyorum, %43,87'si (136) katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. İkinci başlık genel olarak değerlendirildiğinde birinci başlıktakine benzer bir sonuçla karşı karşıya kalınmaktadır. Yaklaşık 2/3'lük bir kesim aile bireylerine ayrım olmadığını öne sürmekte, geriye kalan ortalama 1/3'lük bir kesim ise aile bireylerinin ayrıcalığa tabi olduğunu ve ayrıcalığın olup olmadığı ile ilgili olarak emin olmadıklarını ileri sürmüşlerdir.

"Eğitim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir" başlığına katılımcıların %6,13'ü (19) katılmıyorum, %11,94'ü (37) kısmen katılmıyorum, %15,80'i (49) emin değilim, %42,26'sı (131) kısmen katılıyorum, %23,87'si (74) katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Üçüncü başlığı değerlendirecek olursak, katılımcıların küçük bir bölümü eğitimden ziyade, aile bireyi olmanın daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük kısmı ise, eğitimin aile şirketinin yönetimi açısından daha gerekli ve önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

"Deneyim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir" başlığına katılımcıların küçük bir kısmı olan %3,87'si (12) katılmıyorum, katılımcıların %13,55'i (42) kısmen katılmıyorum, %18,38'i (57) emin değilim, %25,48'i (79) kısmen katılıyorum, %38,72'si (120) katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların her ne kadar yarısından fazla olan bir kısmı deneyimin daha önemli olduğunu öne sürseler de, ailede işsiz olan bir kişinin durumu dikkate alınarak işe yerleştirilebileceği, araştırmaya katılan bazı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

"Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir" başlığına, katılımcıların küçük bir kısmı (%17,76) şirket içi eğitimin herkese verilmediğini belirtmişlerdir. Katılımcıların ¼'üne yakın bir kısmı (%21,61) bu husus ile ilgili emin olmadığını, geriye kalan büyük bir kısım (%65,17) ise, şirket içi eğitimin tüm çalışanlara verildiğini bildirmişlerdir.

"Şirketimizde rasyonel ücret politikamız vardır" ifadesine, katılımcıların görece küçük bir bölümü (%15,48) şirketin ücret politikasının rasyonel olmadığını, yine görece küçük bir bölümü (%16,45) emin olmadığını, katılımcıların büyük çoğunluğu (%68,10) ise şirketin rasyonel bir ücret politikası olduğunu belirtmişlerdir.

"Şirketimizde uzun vadeli planlar yapılmaktadır" başlığına, katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%46,13) şirketin uzun vadeli planlar yapmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların küçük bir bölümü (%15,48) şirketin uzun vadeli planlar yapıp yapmadığından emin olmadığını bildirmişlerdir. Katılımcıların geri

kalan kısmı (%38,39) ise, şirketin uzun vadeli planlar yaptığını belirtmişlerdir. İnşaat sektörü planlama, üretim ve satış aşamaları belli bir zaman aldığından, sektörde ayakta kalmak isteyen şirketlerin uzun vadeli planlamalar yapmaları gerekmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan aile şirketleri içerisinde daha ziyade yeni kurulan şirketler kısa vadeli planlar yapmaktadırlar.

Katılımcılara yöneltilen "Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır" ifadesine katılımcıların yarısından fazlası (%64,84) karşı olduklarını belirtmişlerdir. Küçük bir kısım (%15,48) bu husus ile ilgili olarak emin olmadığını, 1/4'lük bir kısım ise akrabalar şirkette çalışmamalı şeklinde görüş belirtmişlerdir. Çağdaş bir şirkette, iş yeterliliğine sahip bir kişinin akraba olması veya olmaması şirkette çalışmasına engel teşkil etmemelidir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük bir kısmı da bunu doğrular niteliktedir. Akrabaların şirkette çalışmalarına karşı olduklarını belirten kişilerden bazıları ise, geçmişte akrabalarla çalışmanın kendilerine yarardan çok zarar getirdiğini öne sürdüklerinden akrabalarla çalışmaya sıcak bakmadıklarını belirtmişlerdir.

"Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız" ifadesine, katılımcıların büyük çoğunluğu (%67,75) içerisinde bulundukları aile şirketinin yönetimin daha iyi olması için danışmanlık hizmeti almadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı (%19,03) bu husus ile ilgili olarak emin olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların geriye kalan kısmı (%13,32) ise, şirketin daha iyi yönetilmesi için danışmanlık hizmetinden yararlanıldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. İçerisinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında kurumsal işletmelerin sürdürülebilir olmaları yolunda doğru şekilde yönetilmeleri şarttır. Bu bağlamda şirketlerin yönetim açısından dışarıdan danışman ya da danışmanlardan destek almaları da uygun bir strateji olarak göze çarpmaktadır. Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin aile şirketlerinin büyük kısmının danışmanlık hizmeti almaması klasik aile şirketi yapısına sahip olduklarının bir göstergesidir.

"İşe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır" ifadesine katılımcıların çeyreği (%25,80) işe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların 1/4'ünün biraz üzerindeki bir kısmı (%28,71) bu konu ile ilgili olarak emin olmadıklarını, geriye kalan kesim (%45,49) ise, işe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırıldığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. İfadelerden de anlaşıldığı üzere, katılımcıların yarısından fazlası işe alım süreçlerinde aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan bazı kişiler, aile şirketlerinde aile bireyi üyesinin bir hayli fazla olduğunu, bunun başlıca nedeninin ise, aile bireyi çalışanlarına diğer çalışanlara kıyasla daha fazla güvendiklerini, yeni işe alım süreçlerinde onların yönlendirmelerinin ve referanslarının etkili olduğunu öne sürmektedirler. Bazı katılımcılar ise kendi aile şirketlerinde aile bireyi üyesinin çok az olduğunu, çünkü geçmişte aile bireyi çalışanlarının, diğer çalışanlara karşı olumsuz yaklaşımlar içerisine girdikleri için aile şirketinde çalışmalarına sıcak bakmadıklarını öne sürmüşlerdir.

"Şirketimizde işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir" ifadesine, katılımcıların görece küçük bir kesimi (%14,19) işin özelliğine göre iş gören tayin edilmediğini öne sürmektedirler. Katılımcıların çeyreğe yakın bir kısmı (%23,55) emin olmadığını, katılımcıların büyük çoğunluğu (%62,26) ise, işin özelliğine göre iş gören tayin edildiği yönünde görüş bildirmişlerdir. İnşaat sektöründe iş yapan şirketlerin işin özelliğine uygun elemanları ve ustaları atamamış olmaları kendi çıkarlarına zarar verebilmektedir. Katılımcılardan elde edilen veriler de bu durumu destekler niteliktedir.

"Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir" ifadesine katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%37,10) stratejik kararlara sadece aile üyelerinin karar vermediğini belirtmişlerdir. Katılımcıların çeyreğe yakın bir kısmı (%20,32) emin olmadığını, katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%42,58) stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir şeklinde görüş bildirmişlerdir. Stratejik yönetimin temel kurallarından biri çalışanların alınacak kararlara katılımını

sağlamaktır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, aile şirketlerinin stratejik yönetim anlayışını tam olarak benimsemediklerini söylemek mümkündür.

"Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır" ifadesine, katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%44,19) kan bağı olanlara ayrıcalık tanınmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Çeyreğe yakın bir kesim (%26,13) emin olmadıklarını, geriye kalan 1/3'lük bir kesim (%29,68) ise ayrıcalık tanındığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan ayrıcalık tanındığını belirtenler, onlara ayrıcalık tanınmaması yani diğer çalışanlarla eşit görülmeleri durumunda, aile içerisinde bir takım tartışmaların yaşanma olasılığının olduğunu ve bunun önüne geçmek için aile üyelerinden bazı kişilere ayrıcalık tanımalarının elzem olduğunu öne sürmektedirler.

"Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır" ifadesine katılımcıların çeyreğin üzerindeki bir kısmı (%26,45) ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların 1/3'lük bir kesimi (%34,52) bu husus ile ilgili olarak emin olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların geriye kalan kısmı (%39,03) ise ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik olduğu yönünde bir görüş belirtmişlerdir. Katılımcılardan benzerlik olduğu yönünde görüş belirtenler, iş ortamının aile ortamı gibi olmasının yarar sağlayacağını düşündüklerini ve böylece performans ve verimliliğin artacağını öne sürmektedirler. Benzerlik olmadığını belirten katılımcılar, bu ifade ile ilgili olarak, klasik aile yapısının şirkete yansımış olmasının şirket açısından olumsuz sonuçları doğurabileceğini öne sürmektedirler. Emin olmadığını belirten katılımcılar ise, aile hiyerarşisinin şirkette benzerlik olup olmadığına dair tam emin olamadıklarından bu seçeneğini işaretlediklerini belirtmektedirler.

"Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir" ifadesine katılımcıların görece küçük bir kesimi (%17,10) nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmediğini öne sürmektedirler. Katılımcıların yine görece küçük bir kısmı (%16,45) emin olmadığını yönünde görüş belirtmişlerdir. Geriye kalan büyük çoğunluk ise (%66,45) ise şirketin nihai kararlar işletme sahibi tarafından

verildiği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Aile işletmelerinde en son kararı şirketin sahibinin alması şirket açısından pek sağlıklı bir durum değildir. Alınacak nihai kararların gerek çalışanlar, gerek diğer aile üyeleri, gerekse de diğer yöneticilerin görüşleri alınmadan alınmış olması şirketin çıkarına olan bir durum değildir. Ancak katılımcıların büyük kısmının nihai kararları şirket sahibi tarafından alındığını belirtmiş olması, araştırma kapsamındaki aile şirketlerinin klasik aile şirket yapısına sahip olduğunun bir göstergesidir.

"Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır" ifadesine katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%43,23) aile üyeleri şirkette alt düzeyden başlayarak çalışmadığını, katılımcıların 1/3'ün biraz üzerindeki bir kısmı (%36,77) emin olmadığını, geriye kalan kesim (%20,00) ise aile üyeleri şirkette alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısına yakın bir kısmı bu ifade ile ilgili olarak, aile üyesi birini işe alırken alt seviyeden başlatılması durumunda, diğer aile üyelerinin bu durumu pek hoş karşılamadığını belirtmişlerdir.

"Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur" ifadesine katılımcıların 1/3'ün biraz üzerindeki bir kesim (%31,93) herkes için uygulanan bir performans sisteminin olmadığını öne sürmüşlerdir. Katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%43,87) emin olmadığını, katılımcıların çeyreğe yakın bir kısmı (%24,20) ise herkes için uygulanan bir performans sisteminin olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan anlaşıldığı üzere, uygulanan performans sisteminin aile üyelerini tam olarak kapsamadığını söylemek mümkündür.

"Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadırlar" ifadesine katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%43,55) işletmede aile bireylerinin de kural ve yönetmeliklere uymadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların 1/3'e yakın bir kısmı (%30,32) emin olmadığını, 1/4'lük bir kesimin biraz üzerindeki bir kısmı (%26,13) ise şirket bünyesinde çalışan

veya çalışacak olan aile üyelerinin çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uyulduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan elde edilen bilgilerde de görüldüğü üzere, katılımcıların büyük kısmı aile üyesi çalışanların diğer çalışanlar gibi işletme kurallarına ve yönetimine uymadıklarını, bunun başlıca sebeplerinden birinin aile üyesi çalışanların, aile üyesi olmalarından ötürü işten çıkarılma gibi bir endişelerinin olmaması onları bu şekilde rahat davranmaya ittiğini belirtmektedirler.

"Yöneticiler iş performansı veya karlılığından çok aile bireylerinin çıkarlarını ön planda tutar" ifadesine katılımcıların yarısından fazlası (%61,61) aile bireylerinin çıkarlarının ön planda tutulduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların küçük bir kesimi (%18,39) emin olmadıklarını, katılımcıların geriye kalan kısmı (%20,00) ise aile bireylerinin çıkarlarının ön planda tutulduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

"Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır" ifadesine katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%41,93) tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların 1/4'ün biraz üzerindeki bir kesim (%28,71) emin olmadıklarını, geriye kalan kesim (%29,36) ise tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımlarının olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

"Aileye sonradan katılacak olan üyelerin (gelin-damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür vardır" ifadesine katılımcıların yarısından biraz fazla olan kısım (%58,39) aileye sonradan katılacak olan üyelerin (gelin-damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların çeyreğin biraz üzerindeki bir kısmı (%28,71) emin olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların geriye kalan küçük bir kısmı (%14,84) ise aileye sonradan katılacak olan üyelerin (gelin-damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Aile anayasası işletmelerin doğru şekilde yönetilerek sürdürülebilir

olması açısından önemlidir. Aile anayasasının olmadığını belirten katılımcılardan bazılarının buna ihtiyaç duymadıklarını, şirketin sahibi olan kişinin bizzat anayasanın kendisi olduğunu belirtmişlerdir.

"Nepotizm her zaman sakıncalıdır" ifadesine katılımcıların küçük bir bölümü (%17,74) nepotizmin her zaman sakıncalı olduğunu, gene küçük bir kesimin (%13,23) nepotizmin sakıncalı olup olmadığı ile ilgili olarak emin olmadıklarını, geriye kalan büyük bölüm (%69,03) ise nepotizmin her zaman sakıncalı olduğu şeklinde görüş bildirmişlerdir.

"Nepotizm uygulayan şirket mutlak zarar görür" sorusuna katılımcıların küçük bir kısmı (%11,61) Nepotizm uygulayan şirketlerin kesinlikle zarar görmediğini, gene küçük bir kısmın (%9,68) emin olmadığı, geriye kalan büyük bir bölüm (%78,71) ise Nepotizm uygulayan şirketlerin mutlak zarar gördüğü şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri de bunu destekler şekildedir. Nepotizmin şirkete zarar vermediğini öne süren katılımcıların küçük bir kısmının kendi aile şirketlerinde genel olarak aile ve akrabaların çalıştığını, buna rağmen herhangi bir şekilde zarar görmediklerini belirtmektedirler. Ancak nepotizmin olduğu şirketlerin çok uzun ömürlü olmadığı herkes tarafından bilinmektedir.

"Nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanmaz" sorusuna katılımcıların küçük bir bölümü (%17,42) nepotizmin elde olmayan nedenlerle uygulanmadığını, gene küçük bir kesim (%18,39) emin olmadığını, geriye kalan büyük bölüm (%64,19) ise nepotizm elde olmayan nedenlerle uygulanmaz görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Nepotizm olgusu, örneğin tükenmişlik gibi elde olmayan nedenlerden kaynaklanmamaktadır. Nepotizm bilerek ve yöneticiler tarafından uygulandığından, istemeden yapılan bir hata ya da yanlışlık değildir.

3.3.5. Kurumsallaşma ve Nepotizm Arasındaki İlişkinin Analizi

Kurumsallaşmanın işletmeyi kişilere bağımlı olmaktan kurtaran, işletmenin ömrünün daha fazla olmasına olanak sağlayan bir hayli önemli olduğu ikinci bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın bu kısmında aile şirketlerinde kurumsallaşma ve nepotizm arasındaki ilişkinin analizine yer verilmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşma ve nepotizm arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için, ankette kurumsallaşmayla ilgili sorular tespit edilerek nepotizmle arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. İlk olarak katılımcılar ve aile şirketleri ile ilgili bulguların yer aldığı Tablo 3.3'de "Şirketin yönetim kurulu kimlerden oluşmaktadır" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, 310 aile şirketinin yönetim kurulunun, 224'ünün (%72,26) aile bireyleri, 39'unun (%12,58) profesyonel yöneticiler, 2'sinin (%0,65) danışmanlar ve 45'inin ise (%14,51) hissedarlar tarafından oluşturulduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, içerisinde bulundukları aile şirketlerinin yönetim kurulunun, aile bireylerinden oluştuğunun tespit edilmesi, dikkati çeken detaylardan biridir.

Konu ile ilgili olarak geçmişte yapılan bazı çalışmalarda, şirketin kurumsallaşma düzeyinin artmasına paralel bir şekilde nepotizm tutumunda çok büyük ve köklü değişiklikler olmadığı tespit edilmiştir. Örneğin, İşçi ve arkadaşlarının 2013 yılında yapmış oldukları "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği" adlı çalışmada, kurumsallaşmanın, nepotizmi azaltmadığını, diğer bir deyişle, işletmelerde kurumsallaşmanın artmış olması, nepotizmi çok fazla azaltmamakta olduğunu, ayrıca kurumsallaşma olsa da, nepotizmin de aynı şekilde varlığını sürdürdüğünü tespit etmişlerdir (İşçi vd., 2013). Aynı yıl içerisinde Akbulut'un yapmış olduğu "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi" adlı çalışmada, aile şirketlerinde kurumsallaşma açısından en büyük handikabın aile içi çekişmeler olduğuna dikkat çekmektedir. Bu problem gerek nepotizmin artmasına, gerekse de kurumsallaşmaya da engel olmakta, sonucunda da şirketler negatif sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Akbulut elde ettiği bulgular neticesinde bu durumun önlenebilmesi için, öncelikle tedbir olarak şirketin

danışmanlık hizmetlerinden yararlanması gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü bilhassa ülkemizde şirketin kurucu yöneticileri kendi deneyim ve bilgi birikimlerini yeterli düzeyde gördüklerini ve buna uygun şekilde işletmeyi yönettiklerini belirtmiştir. Akbulut, dikkate alınması gereken durumun ise, gelişen ve değişen piyasa koşullarında şirket ve personel yönetiminin her geçen gün farklılaştığını, bu da şirketin günün koşullarına uygun şekilde yorumlanma ihtiyacını doğurmaktadır. Şirketin ilk kurucuları, danışmanlık hizmetinden yararlanarak bu sorunu asgari düzeye düşürebilmektedirler. Bu durum şirketin kurumsal yapısının güçlenmesine neden olmaktadır. Akbulut bir başka önlemin ise, şirkette yönetim dengesinin korunabilmesi açısından profesyonel idarecilerin istihdam edilmesi gerekliliğine işaret etmektedir (Akbulut, 2013).

Kurumsal bir şirketin temel özelliklerinden birisi de hiç kuşkusuz yönetiminde profesyonel kişilerin varlığıdır. Tablo 3.3 içerisinde "Şirketin yönetim kurulunda kaç tane profesyonel yönetici bulunmaktadır" sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu üçten az profesyonel yöneticinin varlığına işaret etmişlerdir. 212 katılımcı (%68.38) aile şirketinin yönetim kurulunda 3'ten az profesyonel yönetici olduğunu, 81 katılımcı yönetim kurulunda 3 ila 5 arası profesyonel yönetici olduğunu ve 17 katılımcı ise yönetim kurulunda 6 ila 10 arasında profesyonel yöneticinin olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak aile şirketlerinde yönetim kurulu başkanlığını yapan kişi ile şirketin sahibi aynı kişidir. Şirketin yönetimindeki aile bireylerinde iş açısından gereken tecrübeye ve bilgiye sahip olmaması durumunda, şirket profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyabilmektedirler. Ankete katılım sağlayanlar, her ne kadar aile şirketlerinde profesyonel yönetici sayısı az olsa da, şirkette yönetici konumundaki profesyonel kişilerin gerek pazarlama ve finans, gerekse de muhasebe ve hukuk, gibi alanlarda şirkete katkı sağlayarak şirketin kurumsallaşmasına olanak sağladığının altını çizmektedirler.

Kurumsal şirketlerin en fazla önem verdiği hususlardan biri de personel seçim aşamasıdır. Personel temini ve seçiminde kurumsal şirketler bazı kriterleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Tablo 3.4'te katılımcıların içerisinde bulundukları şirketin personel temini ile ilgili görüşler yer almaktadır. Personel temini seçenekleri

arasında katılımcılar 89 tanesi basın yoluyla yani gazete ve dergi ilanlarından temin ettiklerini belirtmişlerdir. 75 katılımcı personel temininin de öncelikle aile üyeleri arasından temin ettiklerini belirtmektedirler. Bilindiği üzere günümüz çağdaş kurumsal şirketleri personel seçiminde kişinin yeterliliğine, bilgi-birikim ve tecrübesine önem vermektedirler. Kurumsal bir şirketin personel temininin de önceliği aile üyelerine vermesi nepotizmin çok açık göstergesidir. Katılımcılardan bazıları her işe alınan aile bireyinin yetersiz, tecrübesiz, bilgi birikimi ve sadece aile üyesi olduğundan işe alındığı düşüncesine kapılmamak gerektiğinin altını çizmektedirler. Kaldı ki inşaat sektörü emek-yoğun bir sektör niteliğinde olduğundan, iş risklerinin fazla olması ve benzer sebepler personel teminini güçleştirmektedir. Bu da şirketin tepe yöneticilerini personel teminin de önceliği aile üyelerine vermelerine neden olduğu söylenebilir. Tablo 3.4'de katılımcılardan 11 tanesi, personel temininde önceliğin şirketin CV bankasından sağlandığını belirtmektedirler. Her kurumsal şirketin yapılan iş başvurularını değerlendirdikleri bir CV bankası mevcuttur. Bu sayede yapılan iş başvuruları değerlendirilmekte, başvuru yapan kişinin referans ve iş tecrübeleri de dikkate alınarak, gerekli olan birime personel temin edilmektedir.

Kurumsal şirketlere yapılan iş başvurularında eğitim, referans, kan bağı, deneyim ve sektörel bilgi gibi bazı kriterler göz önünde bulundurulmaktadır. Tablo 3.5'te görüldüğü üzere, katılımcıların içerisinde bulundukları aile şirketlerinin başvuruları değerlendirirken en fazla deneyim, eğitim, referansın ve sektörel bilginin öne çıktığı görülmektedir. Kurumsal bir şirketin yapılan iş başvurularını değerlendirirken bu önem arz eden dört kriteri dikkate alması, seçilecek elemanların niteliği açısından oldukça önemlidir. Katılımcıların 30'u yani %9.68'lik bir kısmı iş başvurularının değerlendirilmesi aşamasında kan bağı yani akrabalık kriterinin öne çıktığını ileri sürmektedirler. Yukarıda da belirtildiği üzere, nepotizmin varlığı şirketin kurumsallaşmasına engel teşkil etmemektedir. Aksine nepotizmin belli bir düzeyde olması şirketin kurumsallaşması açısından yarar sağlayabilmektedir (Günver, 2004: 47). Tablo 3.5'te katılımcıların vermiş olduğu cevapların kendi şirketlerindeki fiili durumu yansıttığı dikkate alınırsa, bu düzeydeki bir nepotizmin şirketin kurumsallaşmasına herhangi bir engel teşkil etmediği söylenebilir.

Kurumsal şirketlerin tamamı personel temininde bazı politikalar uygulamaktadırlar. Tablo 3.6'da katılımcılara "Personel ihtiyacınızı karşılarken uygulanan politika nelerdir?" sorusuna katılımcıların toplamda 81 tanesi aile bireylerine öncelik tanındığını ve aile bireylerinin referansları doğrultusunda işe alımların yapıldığını belirtmektedirler. Bu da katılımcıların ortalama olarak 1/4'lük bir kısmına tekabül etmektedir. Kurumsal bir şirketin daha iyi hizmet ve daha iyi bir üretim için örgütsel bağlılığı tesis etmesi gerekmektedir. Pek çok hususta olduğu gibi örgütsel bağlılığın tesisinde de ücretlendirme politikaları öne çıkmakta ve şirket çalışanlarına adil bir ücret politikası uygulamak zorundadır. Adil ücret uygulaması içerisinde bulunduğu piyasada güvenilirliğini artırmakta, kurumsallaşmanın güçlenmesine, nepotizmin de arzu edilen düzeyin üzerine çıkmasına engel olması açısından büyük öneme sahiptir. Tablo 3.12'de araştırmaya katılım sağlayanların vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde, araştırmanın evrenini oluşturan aile şirketlerinde ücretlendirme politikasında, 105 katılımcı yani yaklaşık olarak 1/3'lük bir kesim ise, dikkate alınan başlıca kriterin deneyim/tecrübe olduğunu bildirmişlerdir. Tablo 3.6'da olduğu gibi, Tablo 3.12'de 36 yani %11.61'lik bir kesim ücretlendirme politikasında göz önünde bulundurulan faktörün akrabalık bağı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların %88.39'luk bir kesimi ise akrabalık bağını bir ücretlendirme politikalarında kriter olmadığını belirtmektedirler. Bu da araştırmanın evrenini oluşturan aile şirketlerinde kısmen ancak tam anlamıyla nepotizmim uygulanmadığının bir göstergesidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında da incelendiği üzere, aile işletmeleri günümüzde ekonominin bel kemiğini oluşturan işletmelerdir. Bu denli önemli bir konumda ve ekonominin öncüsü durumunda olan aile şirketleri ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmış ve günümüzde de hala yapılmaktadır. Ayrıca aile işletmeleri gerek yönetimsel gerekse de profesyonellik bakımından her zaman incelenen konular arasında olmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde de ele alındığı üzere, ABD'deki küçük ve büyük işletmelerin çoğunun aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Özetle aile işletmeleri uzun bir zamandan ve kuşaklardan bu yana yaşamlarını sürdüren, hemen hemen tüm dünya ülkelerinde sık bir şekilde rastlanılan ve pek çok büyük şirketi de kapsayan işletmelerdir.

Aile işletmeleri faaliyetlerini devam ettirirken bir takım kurumsal, yönetimsel bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu sorunlardan dikkati çekenlerden birisi de hiç şüphesiz kayırmacılıktır. Kayırmacılığa sebep olan faktörlerden en önemlilerinden biri ise kan ve akrabalık bağıdır. Ülkemizdeki aile yapısında, iş sahibi olan ve maddi açıdan daha iyi olan kişinin yakınlarındaki, bilhassa da aile ve akrabalar arasında işi olmayanları istihdam etmek ve onlara iş konusunda yardımcı olmak bir gelenek haline gelmiştir.

Aile ve akrabalar arasında yetenekli olanları işletmede önemli konumlara getirmek, dürüst olarak nitelendirdikleri aile bireylerini ve akrabaları para alışverişinin olduğu birimlerde görevlendirmek geçmişten günümüze aile şirketlerinde bir gelenektir. Bu durum belki aile açısından işsiz ve yetenekli bireylerin istihdam edilerek aileye katkı sağladığı düşünülebilir. Ancak bu durum işletmede aile dışından başka çalışanlar açısından ele alındığında, haklarının yenildiği veya sadece akraba olduğu için işin onlara teslim edildiği algısı, çalışanlarda olumsuz etki oluşturmakta, bu da işletmenin sürdürülebilirliğine ve kurumsallaşmasının önüne bir engel olarak çıkmaktadır.

Aile şirketleri, ailedeki bireylere bazı kolaylıklar ve esneklikler sağlayan, hareket özgürlüğünün olduğu, farklı türden çıkarların ayrışarak eş güdümlendiği karmaşık bir yapı niteliğindedir. Tabii bir şekilde aile işletmeleri ile çağdaş kapitalist işletmelerin birbirleriyle bazı farklılıklar olmasına karşın bu farlılıklar belirginlikten uzaktır. Sözü edilen bütün bu güçlüklere karşın aile işletmelerini çağdaş kapitalist işletmelerden farklılaştıran bazı özelliklerin üzerinde durmak ve buradan hareketle bazı değerlendirmelerde bulunmak gereklidir. Örneğin, şirketi kuran, gelişimi için gayret gösteren kurucu nesil açısından ilk başlarda her şey güllük gülistanlık ve yolunda gider gibi görünse de sonraki nesillerde aile üye sayılarının artmasıyla beraber bazı çekişmeleri de ortaya çıkarabilmektedir. Şirketin ikinci veya sonraki nesillere miras yoluyla geçtiğinden, şirketi benimsememelerine, bu da şirketin büyük risk altına girmesine neden olabilmektedir. Şirketin ikinci ve daha sonraki nesillerin kontrolüne geçmeden önce, kurucu neslin profesyonelleşme adımlarını hızlandırarak şirketi kurumsal bir hale getirmeleri şirketin geleceği açısından oldukça önemlidir.

İnşaat sektörü ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörlerinin başında gelmektedir. Sektörün karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olması, sektördeki şirketlerin profesyonel bir şekilde yönetilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İnşaat sektöründe ayakta kalmak isteyen şirketlerin profesyonelleşme ve en önemli kaynak olan insan kaynağının iyi bir şekilde örgütlenmesi gerekir. Sektördeki aile şirketlerinin tam anlamıyla profesyonelleşmesi için ise alanında tecrübeli olan yöneticilerin şirkette yer almalarına olanak sağlayacak yapısal dönüşümlerin de gerçekleştirilmesi elzemdir.

Çalışmaya katılan aile üyesi ve yöneticilerden elde edilen bilgiler ve yapılan görüşmeler sonrasında bir değerlendirme yapıldığında; nepotizmin tamamen ortadan kalkma olasılığının bir hayli zor olduğu ve nepotizmin araştırma kapsamındaki firmalarda belli bir seviyede olduğu söylenebilir. Çünkü şirket yöneticilerinin kendileri ile kan bağı olan kişilere kolay bir şekilde sırt dönmelerinin zorluğu yanında ayrıca aile büyükleri ve diğer aile mensuplarından gelen istihdam baskılarına kolay bir şekilde karşı koymalarının da zor olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmaya katılan bazı katılımcılar, aile bireyini işe alma sürecinde, bazı sıkıntı ve ikileme düştüklerinin altını çizmektedirler. Aile ve akrabalardan gelen baskılar üzerine, işe alınması istenen kişi/kişileri şahsen de tanıdığını belirten bazı katılımcılar, o kişinin bu işi yapabilecek yeterlikte olmadığını, gerek deneyim gerekse de bilgi eksikliğinin bu işin altından kalkamayacağını bildiklerini, ancak işe almadıkları zaman ise, ailedeki diğer kişilerin de ters düştüklerini(küslük, konuşmama durumları vb.) ifade etmektedirler. Her şeye rağmen kişi işe alındığında da, işe olan yetersizliğini kapatmak amacıyla diğer çalışanların onlara yardımcı olduğunu, bunun sonucunda diğer çalışanların da işlerini aksatmasına sebep olduğunu öne sürmektedirler.

Katılımcılardan bazıları, işe alınan aile üyesi ve akrabalardan bazılarının akrabalığı bir güç olarak kullanmaya çalıştıklarını, diğer çalışanlar üzerinde bu şekilde bir hegemonya kurma gayreti içerisine girdiklerini, ancak yönetici olarak kesinlikle bu duruma izin vermediklerini ve bundan sonra da izin vermeyeceklerinin altını çizmektedirler. Bu çalışmada katılımcılardan ve literatürden elde edilen verilerden yola çıkarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bunlar;

- Aile üyesi çalışanlarının fazla olduğu firmalarda, gerek aile üyesi çalışanlar, gerekse de diğer çalışanlar arasında ayrım yapılmaksızın eşit şekilde davranılması halinde, nepotizm firmaya olumsuz olarak yansımayacaktır.

- Gerek aile üyesi, gerekse de diğer çalışanlar, yetenek, tecrübe ve bilgilerine göre terfi ettirilmelidir. Firmanın bu dengeyi sağlaması halinde nepotizmden daha az etkilenir.

- Hem aile üyesi, hem de diğer çalışanlar arasında ücret, çalışma koşullarında eşitliğin sağlanması ile firma nepotizmden daha az etkilenir. Bu aşamada firmanın kurumsallaşmak amacıyla gerekli adımları atması kaçınılmazdır.

- Firmanın yöneticileri ve karar alıcıları arasında en az 1-2 profesyonel kişinin yer alması gereklidir. Ayrıca bazı bağımsız danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları firma için yarar sağlayabilecektir.

- Ülkemizdeki büyük aile şirketlerinde aile anayasasının olduğu bilinen bir gerçektir. Aile anayasası olmayan şirketlerin bunu oluşturmaları, aile içerisindeki becerikli ve bilgili kişilerin istihdam edilmesine katkı sağlayabilecek, aile içinde iş ile ilgili çıkabilecek sorunların başlangıç aşamasında önüne geçilebilecektir.

Çalışmayı kavramsal ve ankette elde edilen veriler genel olarak değerlendirecek olursak, İzmir ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizmin kısmen var olduğunu ve bu nepotizm varlığının kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak aile şirketlerinde nepotizm olgusu her zaman olmuş ve olmaya devam edecektir. Burada asıl önem arz eden sorun ve üzerinde durulması gereken husus ise, nepotizmin kurumsallaşmanın önüne geçecek düzeyde artmamasıdır. Bunun için kurucu neslin veya mevcut yönetim kurulunun kurumsallaşma adımlarını hızlandırarak, şirketi sağlam bir zemine oturtarak sürdürülebilir bir şirket haline getirmek amacıyla çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akbulut, Ahmet, *"Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi"* Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 2013.

Akça, Neslihan, *"Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma"* , Denizli İlinde Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2010.

Akdoğan, Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı" , *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı:16, s.31-47.

Alaoğlu, Necati, *"Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma"*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.

Alayoğlu, Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003.

Altındağ, E.: "Nepotizm ve Kronizm: Yeni Nesil Şirket stratejileri", 2014. http://www.maxihaber.net/deneme-2/ (Erişim Tarihi: 05/ 03/ 2018).

Ankara Sanayi Odası (ASO), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, ASO Yayınları, Ankara, 2005.

Argüden, Yılmaz, *"Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi"* , 2015. Erişim Adresi: http://argudenacademy.org/kutuphane/aile-sirketlerinde-kusak-degisimi (17.04.2017).

Arıcıoğlu, Atilla, Yıldız, Arif ve Paksoy, Turan, *"Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma"*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s.277-288.

Asunakutlu, Tuncer ve Avcı, Umut, "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), s.93-109.

Ateş, M. Rauf, *Yarının Aile Şirketleri*, İnno Yayınları, İstanbul, 2009.

Ateş, Özgür, *"Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı"* , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2003.

Ateş, Özgür, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005.

Aydın, Gülden, *"Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma"* , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2011.

Aydın, Nurhan, *"Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama"* , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1984.

Ayyıldız, Nazlı Ayşe ve Kesken, Jülide, "Aile işletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak Spiritüalite" , *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.358-364.

Başkurt, G. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi.

Biber,M.: "Kamunun Etik Çıkmazı: Kayırmacılık" I. Baskı, Ankara, Adalet Yayınevi, 2016

Birincioğlu, Nihan ve Acuner, Taner, "Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği" *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:7 Sayı:14, ISSN 1307-9832, s.491-516.

Buğra, Ayşe, *Devlet ve İş Adamları*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2008.

Büte, Mustafa, *"Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar"* 3. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2008.

Büte, Mustafa, "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma" *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2009, s.737–741.

Büte, Mustafa, "Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 29, Nisan 2011, s.175-184.

Chrisman, James, Chua, H. Jess ve Steiver, P. Lloyd, "An Introduction to Theories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18(4), s.9-22.

Civan, Mehmet ve Yaşar, Özlem, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci: Gaziantep İlinde Bir Uygulama", *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 13-14 Mayıs, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 2005, s.258-275.

Collins, David, *Organizational Change*, Routledge Publishing, London, 1998.

Conway, Brendan, "The New Nepotism" , *Public Interests*, C: 154, s.130-135. Erişim:https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a5/051/58e1a50511860222897988.pdf (20.03.2017).

Çaylak, Adem, Güngör, Cihat, Dikkaya, Mehmet ve Kapu, Hüsnü, *Osmanlıdan İkibinli Yıllara Türkiye'nin Politik Tarihi-İç ve Dış Politika*, Savaş Yayınevi, İstanbul, 2009.

Çelik, Adnan, Soysal, Abdullah ve Alıcı, Sedat, "Aile İşlemelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği", *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.189-201.

De Vries, Manfred Kets, *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1990.

Donnelley, Robert G. (1964), "The Family Business" *Harvard Business Review*, 42(1), s.93-105.

Dökümbilek, Funda, *"Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma"* , Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstsitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Dyers, Jr. W.G. *Cultural Change In Family Firms: Anticipating and Managing Business And Family Transitions*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 1986.

Ekmekci, Merve, *"Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbing'in Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi"* , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Erdem, Mustafa ve Meriç, Erdem, "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme" , *Journal of Educational Sciences Research*, 2(2), 2012, s.141-154.

Erdil, Oya, Ciğerim, Erşan ve Gök, M. Şahin, "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması" , *1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, s.64-69.

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1997.

Erdoğmuş, Nihat, *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Genişletilmiş 2. Baskı, IGIAD Yayınları, İstanbul, 2007.

Erkan, Hüsnü, *"Cumhuriyetin Kuruluşundan Bugüne Türk Ekonomisinde Temel Dönüşümler- Cumhuriyet Öncesi ve Sonrası Türk Ekonomisi"* , 2011, ss.19-65. Erişim Adresi: http://www.konrad.org.tr/Wirtschaft%202007%20tr/06Erkan.pdf (25.04.2017).

Fındıkçı, İlhami, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

Genç, Nurullah ve Karcıoğlu, Fatih, *"Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri; Bir Uygulama"*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A. ve Erdirençelebi, M., *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2013.

Günay, Ahmet, *"Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma"* , Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014.

Güney, Semra, *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.

Günver, Bahar Akıngüç, *"Aile İşletmelerinin Geleceği"* , 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004.

Gürol Yonca, *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2005.

İşçi, Emre, Taştan, Seçil Bal ve Kozal, Mediha Ayşin, "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği" *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 2013, s.61-83.

İşeri, Müge ve Çağlar, Nazan, "1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri" *İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi*, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, s.140-143.

İyiişleroğlu, Salih Cem, *"Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma"* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, Evrim Yayınları, İstanbul.

Karahan, A., Yılmaz, H. 2014. Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14,(27), s. 127

Karakurt, Mehmet. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim. 2016.https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789 35049 9.pdf (erişildi: ARALIK 15, 2016).

Karpuzoğlu, Ebru, Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", *Öneri Dergisi*, 4(15), 2001, s.115-124.

Karpuzoğlu, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İkinci Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Karpuzoğlu, Ebru, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan İstanbul, 2004, ss.42-53.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

Leach, Peter ve Bogod, Tony, *Guide to the Family Business*, 3.Edition, Kogan Page, London, 1999.

Likert, Rensis, "A Technique For The Measurement of Attitudes" *Archives of Psychology*, Vol. 22, 1932, s.5-55.

Nakıpoğlu, Nazlı, *"Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama"* , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Ören, Kenan, "Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi" , *Kamu-İş Dergisi*, 9(1), 2007, s.71-90. Erişim Adresi: http://www.kamu-is.org.tr/pdf/914.pdf (30.04.2017).

Ören, N. (2015). Örgütlerde, Nepotizm ve Önemi. Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. Yıl: 3, sayı, 20, Aralık, 2015, s.340-354.

Özalkan, Y., İlhami S.,. Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Ve Nepotizm, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsi, 2016.

Özkanan, A. Erdem, R. (2015) "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma", Makü İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4), 7-28

Özkaya, Meltem Onay ve Şengül, Canan Muter, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı" *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 2006, s.109-126.

Özler, Hayrettin, Özler, Derya Ergun ve Gümüştekin Gülten Eren, "Aile işletmelerinde nepotizme kurumsal bir bakış" , *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.437-450.

Öztürk, Nurettin, *"Ahi Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından; Değerlendirilmesi"*, 2011, s.1-12. Erişim Adresi: http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55242 (25.04.2017).

Pazarcık, O. "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", *1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004.

Peksaygılı, M., Tutan, M, U., "Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması", Journal of Yasar University, 2015/10(37), s. 6381-6477.

Sadri, Somayeh, *"Aile Şirketlerin Yönetimi"* , Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Sağlam, Necdet, "Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri" , İstanbul Kültür Üniversitesi, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, 14-15 Mayıs, İstanbul, 2006, s.499-510.

Sargut, Selami, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 2010.

Selznick, Philip, "Institutionalism 'Old' and 'New" *Administrative Science Quarterly*, Volume: June, 1996, s.270-277.

Şengün, Halil İbrahim, *"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma"* , İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011.

Sevinç, İsmail, Büyüme Sürecindeki aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), s.315-331.

Sonfield, M.C. ve R.N. Lussier, "First, Second and ThirdGeneration Family Firms: A Comparison", *Family Business Review*, 17(3); ABI/INFORM Global, 2004, s.188-194.

TDK (Türk Dil Kurumu) *"Kurumsallaşma"*, 2015, Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5979f41868f2b7.82619060 (10.04.2017).

Tekarslan, Erdal ve Büte, Mustafa, "Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), s.1-21.

Türk, Uğur ve Yıldız, Gültekin, "İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği" , *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 2015, s.1-22.

Ural, Aydın, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

Vago, M., (2004), "Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants" *Family Business Review*, 17(1), s.71-80.

Vinton, Karen L. (1998). "Nepotism: An Interdisciplinary Model" *Family Business Review*, 11(4), s.297–303.

Yıldırım, İsmail, "On dokuzuncu Yüzyıl Osmanlı Ekonomisi Üzerine Bir Değerlendirme (1838-1918)" , *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), Elazığ, 2001, s.313-326.

Yıldırım, Mutlu, "Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi" , *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 2013, s.353-380.

Yıldız, Arif, *"Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi: Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma"*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

Yıldız, Arif, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Yılmaz, Binhan, Elif, "Osmanlı İmparatorluğu'nu Dış Borçlanmaya İten Nedenler ve İlk Borç" , *Akdeniz Üniversitesi İ.B.B.F Dergisi*, 2(4), 2002, s.186-198. Erişim Adresi: http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868924.pdf (28.04.2017).

Yücel, İlhami ve Özkalan, Sena Özge, "Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm" *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 2012, s.247-275.

Zellweger, M. Thomas ve Astrachan, H. Joseph, "On the Emotional Value of Owning a Firm", *Family Business Review*, 21(3), 2008, s.347-363.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

'Aile Şirketleri ve Nepotizm: Örnek Bir Uygulama' konulu bu araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Girişimcilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Anketi yanıtlayan kişinin aile üyesi ve şirketin hissedarı olması gerekmektedir. Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye ve şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, anket verilerinin analiz sonuçları araştırmaya katılan işletmelere daha sonra duyurulacaktır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmayla ilgili sorularınız için **iremyalcin88@gmail.com** adresinden e-posta ile bana ulaşabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımızla.

İrem YALÇIN(ÖZŞAHİN)

Trakya Üniversitesi

İ.İ.B.F İşletme Bölümü – EDİRNE

I.BÖLÜM (Bu Bölüm Soruları Genel Bilgi Edinme Amaçlıdır)
Firmanın Genel Bilgileri:
Firmanın Adı:
Kuruluş Yılı:
Faaliyet Alanı:

1. Yaşınız:
( ) 25'den küçük
( ) 25-34
( ) 35-44
( ) 45-54
( ) 55 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:

( ) Erkek
( ) Kadın

3. Öğrenim durumunuz:

( ) Okuryazar değil
( ) İlköğretim
( ) Ortaokul
( ) Lise
( ) Fakülte / Yüksekokul
( ) Yüksek lisans/ Doktora

4. Kaç yıldır aile şirketinde çalışıyorsunuz?

( ) 1 yıldan az
( ) 1-3 yıl
( ) 4-6 yıl
( ) 7-10 yıl
( ) 10 yıldan fazla

5.Aile Şirketinde çalışmaya başlamadan önce başka bir işte çalıştınız mı?

( ) Evet
( ) Hayır

6. Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?

( ) Babam/Annem
( ) Kardeşim
( ) Yeğen / Kuzen
( ) Diğer

7. Şirketteki göreviniz?

( ) Üst Düzey Yönetici
( ) Müdür
( ) Müdür Yrd.
( ) Çalışan
( ) Diğer

8. Şirketiniz kaç yıldan beri İnşaat Sektöründe faaliyet göstermektedir?

( ) 1 yıldan az
( ) 1-3 yıl
( ) 3-5 yıl
( ) 5-7 yıl
( ) 7-10 yıl
( ) 10 yıldan fazla

9. Şirkette toplam çalışan sayısı?

( ) 25'den az
( ) 25-50
( ) 50-100
( ) 101-200
( ) 201-300
( ) 300'den fazla

10. Şirkette çalışan aile bireylerinin sayısı?

( ) 25 'den az
( ) 25-50
( ) 50-100
( ) 101-200
( ) 201-300
( )300'den fazla

11. Şirketiniz şu anda kaçıncı nesil tarafından yönetiliyor?

( ) 1. Nesil
( ) 2.nesil
( ) 3. nesil
( ) 4.nesil
( ) Diğer .....

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

( ) 3 'den az
( ) 3-5
( ) 6-10
( ) 10'dan fazla

13. Şirketinizin yönetim kurulunu kimler oluşturmaktadır?

( ) Aile bireyleri
( ) Profesyonel yöneticiler
( ) Danışmanlar
( ) Hissedarlar

14. Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane aile bireyi yer almaktadır?

( ) 3 'ten az
( ) 3-5
( ) 6-10
( ) 10 'dan fazla

15.Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır?

( ) 3 'ten az
( ) 3-5
( ) 6-10
( ) 10'dan fazla

16.Personel ihtiyacınızı nasıl temin ediyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Gazete/ dergi ilanıyla
( ) Şirket içerisinden
( ) Aile Üyeleri Arasından
( ) Şirketimizde Bulunan CV Bankasından
( ) Internet aracılığıyla
( ) Diğer .....

17. İş başvurularını değerlendirirken hangi kriterleri göz önüne alıyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Eğitim
( ) Referans
( ) Kan Bağına
( ) Deneyim
( ) Sektörel Bilgi
( ) Diğer.....

18. Personel ihtiyacınızı karşılarken uygulanan politika nelerdir?

( ) Sınavla işe alım yapılmaktadır
( ) Çevreden gelen istekler göz önüne alınmaktadır.
( ) Aile bireylerine öncelik tanınmaktadır.
( ) Aile bireylerinin referanslarıyla işe alım yapılmaktadır
( ) Diğer .....

19.Performans değerlendirmesi sonucunda başarılı bulunan çalışanlar nasıl ödüllendirilir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Bir üst dereceye terfi ettirilir.
( ) Başarı belgesi ile ödüllendirilir.
( ) İkramiye verilir
( ) Herhangi bir ödül verilmemekte
( ) Maaşına zam yapılır
( ) Diğer .....

20. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan çalışanlar için nasıl bir uygulama yapılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Bir alt seviyedeki göreve getirilir.
( ) Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilir.
( ) Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir.
( ) Sözlü veya yazılı olarak uyarılır.
( ) İşten çıkartılır.
( ) Hiçbir şey yapılmaz
( ) Diğer .....

21. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız bulunan aile bireyleri için nasıl bir uygulama yapılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Bir alt seviyedeki göreve getirilir.
( ) Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilir.
( ) Aynı kademedeki bir başka göreve getirilir.
( ) Sözlü veya yazılı olarak uyarılır.
( ) İşten çıkartılır.
( ) Hiçbir şey yapılmaz
( ) Diğer .....

22. Şirketinizde çalışan personel için nasıl bir ücretlendirme politikanız var? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Performansa dayalı ücret sistemi
( ) Zamana dayalı ücret sistemi
( ) Parça başına dayalı ücret sistemi
( ) Prime dayalı ücret sitemi
( ) Kıdeme dayalı ücret sistemi
( ) Belli bir kriterimiz yok
( ) Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi
( ) Diğer .....

23. Şirketinizde çalışan aile üyeleri için nasıl bir ücretlendirme politikanız var? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Performansa dayalı ücret sistemi
( ) Zamana dayalı ücret sistemi
( ) Parça başına dayalı ücret sistemi
( ) Prime dayalı ücret sitemi
( ) Kıdeme dayalı ücret sistemi
( ) Belli bir kriterimiz yok
( ) Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi
( ) Diğer .....

24. Şirketinizde uygulanan ücretlendirme politikanızda hangi ücretlendirme kriterleri göz önüne alınmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
( ) Eğitim
( ) Sorumluluk
( ) Zihinsel ve bedensel çaba
( ) Akrabalık bağı
( ) Deneyim
( ) Diğer.....

25. Çalışma koşulları bakımından şirketinizde çalışan aile üyelerinin diğer çalışanlara göre nasıl farklılıkları var? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

( ) Mekan/Oda/ Yer avantajları var
( ) Esnek çalışma saatleri var
( ) Daha fazla izin alabilmekteler
( ) Kullandıkları araç ve gereçler daha iyi/yeni
( ) Farklılıkları yok
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

II. BÖLÜM

Lütfen size en uygun seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz	**Hayır**	**Fikrim Yok**	**Evet**
26.Şirketinizde profesyonel yönetici var mı?			
27.Danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?			
28.Şirketinizin misyonu ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş midir?			
29.Firma ailenizden miras mı kaldı?			
30.Şirketinizin Aile Anayasası var mı?			
31.Şirketin mal varlıkları ve servetinin, bir sonraki kuşağa devri ile ilgili yazılı çalışmanız var mıdır?			
32.Şirketinde yönetim devri planı yapıldı mı?			
33.İş başvurularını değerlendirirken aile üyelerine ayrıcalık tanıyor musunuz?			
34.Şirketinizde çalışan personel ile aile üyeleri arasında farklılıklar var mı?			
35.Aile üyelerinden birinin veya birkaçının bağımsız işi var mı?			
36.Şirketinizde tüm çalışanlar için adil bir ücretlendirme politikanız var mı?			

III. BÖLÜM

Soru	Bu bölümdeki sorulara sizin için ifade ettikleri önem derecelerine ya da katılıp katılmadığınıza göre cevap vermeniz istenmektedir. 1.Katılmıyorum 2.Kısmen katılmıyorum 3. Emin Değilim 4.Kısmen Katılıyorum 5.Katılıyorum	5	4	3	2	1
37	Şirketimizde herkes eşit şartlarda çalışmaktadır.					
38	Aile bireylerine kesinlikle ayrım yapılmamaktadır.					
39	Eğitim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir.					
40	Deneyim; aile bireyi olmaktan daha önemlidir.					
41	Şirket içi eğitim aile üyesi olup olmadığı gözetilmeden ilgili herkese verilmektedir.					
42	Şirketimizde rasyonel ücret politikamız vardır.					
43	Şirketimizde uzun vadeli planlar yapılmaktadır.					
44	Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır.					
45	Şirketimizi iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti almaktayız.					
46	İşe alım süreçleri, aile üyelerinin etki ve baskısından arındırılmıştır.					
47	Şirketimizde işin özelliğine göre iş gören tayin edilmektedir.					
48	Şirketimizde stratejik kararlara sadece aile üyeleri karar verir.					
49	Şirketimizde yöneticilerle kan bağı olan çalışanların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.					
50	Ailedeki hiyerarşi ile işletmedeki hiyerarşi arasında benzerlik vardır.					
51	Şirketimizde nihai kararlar işletme sahibi tarafından verilmektedir.					
52	Aile üyeleri şirketimizde alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır.					
53	Aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans sistemi mevcuttur.					
54	Şirket bünyesinde çalışan veya çalışacak olan aile üyeleri çalışma sürelerince normal bir personel gibi tüm işletme kurallarına ve yönetmeliklerine uymak zorundadırlar.					
55	Yöneticiler iş performansı veya karlılığından çok aile bireylerinin çıkarlarını ön planda tutar.					
56	Şirketimizde organizasyon şeması ve tüm pozisyonlar için hazırlanmış görev tanımları vardır.					

57	Aileye sonradan katılacak olan üyelerin (gelin-damat) şirkette çalışması için önceden hazırlanmış olan yazılı bir prosedür vardır.					
58	Nepotizm(akraba kayırmacılığı) her zaman sakıncalıdır.					
59	Nepotizm(akraba kayırmacılığı) uygulayan şirket mutlak zarar görür.					
60	Nepotizm(akraba kayırmacılığı) elde olmayan nedenlerle uygulanmaz.					

IV. BÖLÜM

61. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
ADI ve SOYADI	İrem YALÇIN (ÖZŞAHİN)
DOĞUM YERİ ve TARİHİ	Ankara – 11/10/1988
MEDENİ HALİ	Evli
EĞİTİM	
ÖNLİSANS ÖĞRENİMİ	Anadolu Üniversitesi-Adalet Bölümü (2015-2017)
LİSANS ÖĞRENİMİ	Ankara Üniversitesi- Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü (2006-2010)
İŞDENEYİMİ	
	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı – Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (2011- Halen)
İLETİŞİM BİLGİLERİ	
E-MAIL	iremyalcin88@gmail.com
ADRES (EV)	Kılıç Reis Mah. 276.sok Maliye Lojmanları No:35 D:6 Konak/İZMİR
ADRES (İŞ)	1474.Sok No: 10-12 Alsancak Tapu Sarayı 3.Kat Karşıyaka Tapu Müdürlüğü Alsancak/Konak- İZMİR
CEP TELEFONU	0505-9624581