



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN
KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

NURHAN BAYER

**Tez Danışmanı
DOÇ. DR. AYTEN AKATAY**

Çanakkale - 2018



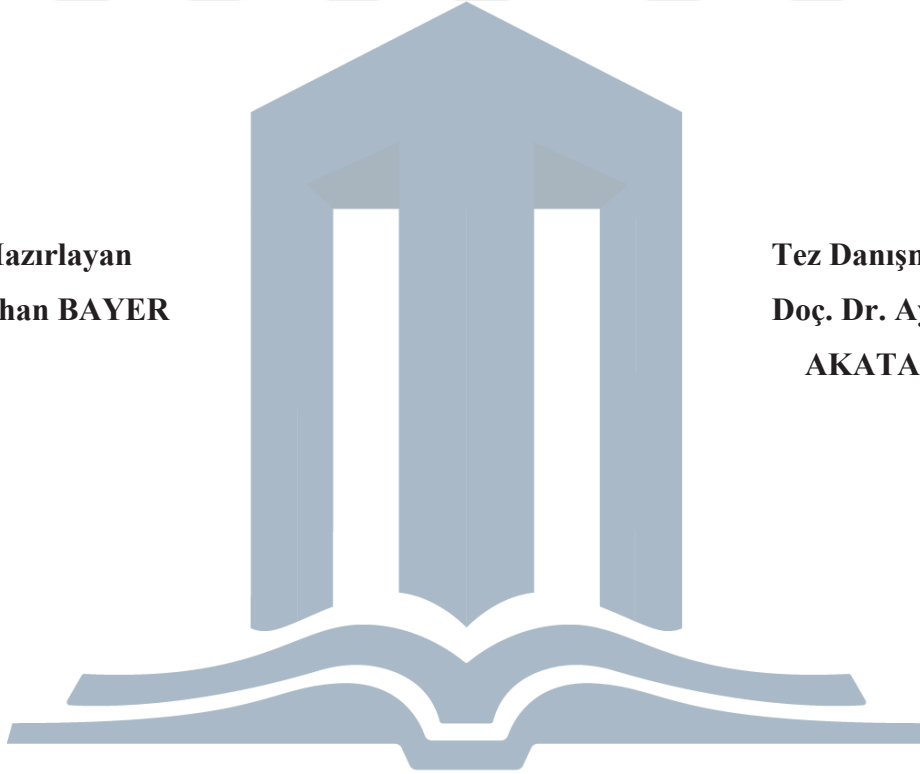
**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMAYA
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Nurhan BAYER**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ayten
AKATAY**



Çanakkale-2018

TAAHHÜTNAME

Yüksek lisans Tezi olarak sunduğum “ Aile Şirketlerinde Nepotizmin Kurumsallaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

(Tarih) 21.01.2019

(İmza)

Nurhan BAYER



Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne



**Nurhan BAYER'e ait AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN
KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** adlı çalışma, jürimiz
tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oybirliği ile kabul
edilmiştir.

Üyeler

Doç. Dr.
Ayten AKATAY
(Danışman)

İmza

Doç. Dr.
Erdal AYDIN

Dr. Öğr. Üyesi
Neslihan ARSLAN

Tez No : 10230440
Tez Savunma Tarihi : 25/12/2018

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü

25/01/2019

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın temel amacı, aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşması üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca nepotizm ile kurumsallaşma arasında ilişki olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin yönünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile şirketlerinin tanımı, yapısı, gelişimi, aile şirketlerinde roller, aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri, sistem modelleri, aile ve şirket ilişkisinden kaynaklanan sorunlar açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de aile şirketleri konusunda bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşmanın tanımı, aşamaları, kurumsallaşmaya etki eden faktörler aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmamanın nedenlerine yer verilmiştir. Yanı sıra bu bölümde nepotizm ve aile şirketlerinde nepotizm konularına ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırma metodolojisi ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada Biga’da faaliyet gösteren 109 aile şirketi örneklem olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak Kurumsallaşma Ölçeği ve Nepotizm Ölçeği kullanılmıştır. Bunun yanında şirketlere yönelik tanımlayıcı soruların yer aldığı bir bilgi formu da katılımcı firmalara verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Nepotizm.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE IMPACT OF NEPOTISM ON INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY OWNED COMPANIES

The main purpose of this study is to determine the effect of nepotism on the institutionalization of family companies. It is also to determine whether there is a relationship between nepotism and institutionalization and, if any, the direction of this relationship. Within this scope, the study consists of three chapter. In the first chapter, the definition of family companies, its structure, its development, roles in family companies, strengths and weaknesses of family companies, system models, family and company relationship problems are explained. Also, in this chapter are given information about family companies in the world and Turkey is presened. In the second chapter, the definition of institutionalization, stages, factors affecting institutionalization, institutionalization of family companies and the reasons for not becoming institutionalized are asserted. Additionally, nepotism and nepotism in family companies are addressed in this chapter. In the third chapter, research methodology and the findings are preseted. The sample of the study consists of 109 family companies producing final consumer products and industrial products in Biga. Institutionalization Scale and Nepotism Scale were used as the data collection tools. Furthermore, an information sheet including descriptive questions was also given to the companies participated in the study. According to the results of the study, a significant impaet of nepotism on institutionalization is observed.

Keywords: Family Companies, Institutionalization, Nepotism.

ÖNSÖZ

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, danışman olarak verdiği akademik desteğin yanı sıra dostane tavırları ve davranışları ile bu sürecin tamamlanmasında çok büyük desteğini ve yardımını gördüğüm çok değerli danışmanım Doç. Dr. Ayten AKATAY'a, çalışmanın her aşamasında desteklerini benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU'na, Arş. Görevlisi Serkan ÖZDEMİR'e, jüri  yeleri Dr. Öğr. Üyesi Neslihan ARSLAN ve Doç. Dr. Erdal AYDIN'a katkılarından ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ediyorum. Ayrıca bu süreçte g sterdiğı sabır ve özveri için annem, babam ve sevgili e im Medayin BAYER'e minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Nurhan BAYER

 anakkale, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı	2
1.2. Aile Şirketlerinin Yapısı.....	4
1.3. Aile Şirketlerinin Evreleri	7
1.4. Aile Şirketlerinde Roller	11
1.4.1. Girişimci Rolü	11
1.4.2. Varis Rolü.....	11
1.4.3. Akrabalık Rolü	12
1.4.4. Aile Dışı Üyelerin Rollerı	12
1.5. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	14
1.5.1. Güçlü Yönler	14
1.5.2. Zayıf Yönler	15
1.6. Aile Şirketleri Sistem Modelleri	16
1.6.1. Aile Sistem Teorisi.....	16
1.6.2. Üç Daire Modeli.....	18
1.7. Türkiye’de Aile ve Şirket İlişkilerinden Kaynaklanan Potansiyel Sorunlar	20
1.7.1. Rol Çatışması Sorunları.....	20
1.7.2. Yönetim Sorunları.....	21
1.7.3. İdare Sürecindeki Sorunlar	22
1.8. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri.....	22

1.8.1. Dünya’da Aile Şirketleri	22
1.8.2. Türkiye’de Aile Şirketleri.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE NEPOTİZM

2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı	4
2.2. Kurumsallaşmanın Aşamaları	30
2.2.1. Kanunen Tanıma	30
2.2.2. Varlığın Süreliliği	30
2.2.3. Bireysel Amaçlar ve Örgütsel Amaçların Uyum İçinde Olması	31
2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	31
2.3. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları	31
2.3.1. Profesyonelleşme.....	31
2.3.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	32
2.3.3. Tutarlılık	33
2.3.4. Formelleşme	34
2.3.5. Kültürel Güç	34
2.3.6. Etik Kurallar.....	35
2.4. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler	36
2.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler .	39
2.5.1. Aile Anayasası	40
2.5.2. Aile Konseyi	45
2.5.3. Yönetim Kurulu.....	48
2.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamamanın Nedenleri	49
2.6.1. Kültürel Zorluklar.....	49
2.6.2. Finansal Zorluklar.....	50
2.6.3. Yönetimsel Zorluklar	50
2.7. Aile Şirketlerinde Nepotizm	51
2.7.1. Nepotizmin Tanımı.....	52
2.7.2. Aile Şirketlerinde Nepotizm	53
2.7.3. Nepotizmin Aile Şirketlerine Etkileri	53
2.7.5. Nepotizmin Aile Şirketlerinde Yol Açtığı Zararlar.....	59

2.7.6. Nepotizm İçin Alınacak Önlemler	60
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ: BİGA'DA FAALİYET GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı.....	29
3.2. Araştırmanın Yöntemi	65
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	65
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	65
3.5. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	67
3.5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	67
3.5.2.Veritoplama Teknikleri	67
3.5.3. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri	70
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme	70
3.6.1. Katılımcılara ve Çalıştıkları Aile İşletmelerine Yönelik Betimleyici İstatistikler	70
3.6.2. Geçerlilik Analizi	72
3.6.3. Güvenilirlik Analizi	75
3.6.4. Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri	75
3.6.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	80
3.6.6. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular	82
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA.....	85
EKLER	89
EK 1	89
ÖZGEÇMİŞ	93

KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde
TDK	: Türk Dil Kurumu
PWC	: PricewaterhouseCoopers
TSO	: Ticaret ve Sanayi Odası
TTK	: Türk Ticaret Kanunu



TABLOLAR

Sayfa

Tablo 1.1. Aile ve Şirket Sistemleri Arasındaki Farklar	17
Tablo1.2. Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri.....	23
Tablo1.3. Dünyadaki En Eski Aile Şirketleri.....	24
Tablo 1.4. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri.....	25
Tablo 1.5. Türkiye'nin En Büyük Aile Şirketleri ve Sahipleri.....	27
Tablo 3.1. Katılımcılara ve Çalıştıkları Aile İşletmelerine İlişkin Sorular.....	67
Tablo 3.2. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Tutarlılık” Boyutunu Ölçen İfadeler	68
Tablo 3.3. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Profesyonelleşme” Boyutunu Ölçen İfadeler.....	68
Tablo 3.4. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Formalleşme” Boyutunu Ölçen İfadeler.....	68
Tablo 3.5. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Şeffaflık” Boyutunu Ölçen İfadeler	69
Tablo 3.6. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Sistem” Boyutunu Ölçen İfadeler.	69
Tablo 3.7. İşe Alma ve Terfide Nepotizm” Boyutunu Ölçen İfadeler.....	69
Tablo 3.8. “İşlem Nepotizmi” Boyutunu Ölçen İfadeler.....	70
Tablo 3.9. Katılımcılara ve Çalıştıkları Aile İşletmelerine Yönelik Frekans Değerleri	71
Tablo 3.10. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 3.11. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Değerleri	72
Tablo 3.12. Nepotizm Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 3.13. Nepotizm Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Değerleri.....	74
Tablo 3.14. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları	75
Tablo 3.15. Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 3.16. Nepotizmin Profesyonelleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 3.17. Nepotizmin Şeffaflık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	77

Tablo 3.18. Nepotizmin Tutarlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 3.19. Nepotizmin Formelleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3.20. Nepotizmin Sistem Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3.21. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu.....	80
Tablo 3.22. H ₂ Numaralı Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Durumu	80
Tablo 3.23. H ₂ Numaralı Temel Hipotezin Ret Olan Alt Hipotezleri.....	81
Tablo 3.24. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları	82
Tablo 3.25. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları.....	82

ŞEKİLLER

Sayfa

Şekil 1.1. Aile Şirketi Aktörleri.....	18
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	65



GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de ekonomiye kayıtlı olan şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Oy çoğunluğu ve karar mercinin şirketi kuran ya da satın alan bireylerde olması, aile üyelerinden en az bir temsilcinin şirketin idare ve yönetimin de bulunması durumundaki şirketleri aile şirketi olarak tanımlayabiliriz. Aile şirketleri ülkelerin sosyal dinamikleri ve ekonomileri açısından son derece önemlidir. Aile şirketleri toplumsal ve ekonomik değerleri bünyesinde birleştirmekte ve iş ilişkileri ile aile ilişkilerini aynı ortamda bir araya getirmektedir. Aile şirketleri bir yandan ekonomiye diğer yandan toplumsal gelişim ile teknolojik adaptasyona katkıda bulunmaktadır. Aile şirketlerinin en büyük önceliği sadece bir sonraki kuşağın çıkarları değil aynı zamanda gelecekte şirkette çalışacak bireyler ve ekonomi için de güçlü bir şirket bırakmaktır (PwC, Küresel Aile İşletmesi Araştırması – Türkiye Sonuçları 2016). Ülkelerin kalkınması açısından aile şirketlerinin katkılarının sürdürülebilirliği çok önemlidir.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşma bir gereklilik olarak kendini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle aile şirketlerinde örgütsel ve ilişkisel olarak kurumsallaşma önemli bir ihtiyaçtır. Kurumsallaşma; şirketin herhangi bir birey yada kuruluşa bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan yapıya denir. Literatür kapsamındaki çalışmalar, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önünde hem çalışan boyutunda hem de örgütsel boyutta birtakım engellerin varlığını ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamasında aile ilişkileri ve şirket yönetiminde ortaya çıkan problem, örgütsel çoğulculuğu temel alan modern yöntemler yerine “patron merkezli” yöntemlere yönelmesidir. Şirketin sahibinin ve yöneticisinin aile olduğu bu şirketlerde kurumsallaşma sürecini etkileyen en önemli faktörlerden birisi (kayırmacılıktır) nepotizmdir (Pazarcık, 2004: 34). Nepotizm; işe alım, görev tanımı, pozisyon ilerleme, ücret artırımı, performans değerlendirme gibi süreçlerinin işveren ve diğer karar mercileri tarafından liyakati değil, akrabalık bağlarını temel alarak yürütülmesidir.

Aile şirketleri, her örgütsel yapılanma şekli gibi birçok avantaja ve dezavantaja sahip olsa da işaret edilen problemler arasında incelenmeye en değer konulardan biri, şirketlerin hem stratejik hem de operasyonel süreçlerinde güttüğü nepotizm

politikalarıdır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde ve ileriye dönük planlarında nepotizmin mevcut etkilerinin mümkün olduğunca azaltılması bu şirketlerin ekonomiye katkılarının sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın temel amacı, aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşması üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca nepotizm ile kurumsallaşma arasında ilişki olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin yönünü ortaya koymaktır. Tezin kapsamı, Biga’da faaliyet gösteren aile şirketleri çalışanlarıdır. Aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşmaya etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde aile şirketlerinin tanımı, yapısı, gelişimi, aile şirketlerinde roller, aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri, sistem modelleri, aile ve şirket ilişkisinden kaynaklanan sorunlar açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de aile şirketleri konusunda bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşmanın tanımı, aşamaları, kurumsallaşmaya etki eden faktörler aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmamanın nedenlerine yer verilmiştir. Yanı sıra bu bölümde nepotizm ve aile şirketlerinde nepotizm ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmanın amacı, yöntemi, varsayım ve sınırlılıkları, model ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri ile kullanılan veri analiz tekniklerinden bahsedilmiştir. Ayrıca bu çalışmada konu hakkında yapılan araştırmaya ilişkin detaylar, araştırma bulguları ve bulguların mevcut literatür çerçevesinde anlamlandırılmasına yer verilmiştir. Çalışma sonuç, tartışma ve önerilerin yer aldığı kısım ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI

Bu bölümde aile şirketlerine ilişkin kavramlar üzerinde durulmuştur. Aile şirketlerinin tanımı, aile şirketlerinin yapısı ve gelişimi, aile şirketlerinde roller, aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri, sistem modelleri, aile ve şirket ilişkilerinden kaynaklı sorunlar detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de aile şirketleri konusunda bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı

Toplumda ortaya çıkmış olan ilk yönetici tipi, yetkisini ayrıcalık sahibi bir aileden ve mülkiyetten almaktadır. Kurulmuş olan ilk şirketler aile üyelerinin meydana getirdiği küçük ortaklıklardan oluşmuştur (Alayoğlu, 2003: 14). Şirketin faaliyetinde aile üyelerinin birlikte görev alması durumunda söz konusu şirket “Aile Şirketi” olarak tanımlanmaktadır (Taiguri & Davis, 1996: 123). Diğer bir ifadeyle aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı şirketler, aile şirketleridir” (Potobsky, 1992: 601). Aile şirketi girişimcinin ailenin geçiminden sorumlu birey olması ya da en az iki neslin şirket yönetimiyle yakından ilgili olması olarak tanımlanmaktadır (Chau, Chrisman, & Sharma, 2009: 19). Bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için sadece aile üyelerinin varlığı yeterli gelmemektedir. Yönetim kurulunda en az iki aile üyesinin bulunması ve bu üyelerin şirketin en az %10 hissesine sahip olmaları durumundaki şirketler aile şirketi olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2004: 29).

Ülke ekonomileri bakımından aile şirketleri oldukça önem taşımaktadır. Bundan dolayı da aile şirketleri konusunda birçok çalışma yapılmaktadır (Bozkurt, 2004: 14). Yapılan çalışmalarda aile şirketinin tanımı noktasında ortak bir görüş olmadığı görülmektedir. Aile şirketi farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmıştır. Cox (1996: 92) aile şirketini, “birden fazla aile üyesinin büyük miktarda yatırıma ya da şirketinin yönetim ile ilgili kararlarının alınmasında veya faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir katılıma sahip olduğu şirket çeşidi” olarak ifade etmektedir. Alcorn (2003: 27) aile şirketini, şirketin sahibinin ve yöneticisinin aile olduğu şirket olarak belirtmektedir. Bozkurt (2004: 14), aile şirketini “aile üyeleri ya da aileye evlilik yoluyla katılmış olan bireyler tarafından kurulmuş olan şirketler” şeklinde ifade etmektedir. Diğer bir yazara

göre ise aile şirketi, “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir” (Karpuzoğlu, 2004: 18). Feyzoğlu (1990: 13) aile şirketini, “daha çok zirai taşınmazların parçalanmasını engellemek amacıyla, akrabalar arasında ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir” olarak tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlar çerçevesinde en genel anlamıyla aile şirketi, bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve aynı aile üyeleri tarafından yönetilen, yönetimin aile arasında nesilden nesile aktarıldığı, stratejik kararların aile üyeleri tarafından verildiği, şirket yönetiminin bir ailenin kontrolünde olması ya da aile üyeleri tarafından yönetimin etkilenmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2004: 9).

1.2. Aile Şirketlerinin Yapısı

Aile şirketlerinin temel amacı, devamlılıkların sağlanarak gelecek kuşağa aktarılmasıdır. Ekonomilerin temel taşları konumuna ulaşan bu şirketler ile dünyada ve ülkemizde sıkça karşılaşmaktadır. Yıllar boyunca varlığını devam ettiren aile şirketleri çoğunlukla üçüncü kuşaktan dördüncü kuşağa geçiş yapmak üzere olan şirketler olarak ifade edilmektedir. Kurulan şirketlerin aile şirketi niteliğine sahip olmasının yanı sıra, aile üyelerine ve istihdam edilen diğer çalışanlara da iş imkanı sunması sebebiyle, söz konusu şirketler araştırmaların büyük bir kısmının odak noktasında yer almıştır (Smyrinos, Tanewski, & Romano, 1998: 49).

Aile şirketinin yapılanmasının temelinde, ailenin iş görmesi ve bir şirket kurması bulunmaktadır. Özünde aile birliğinin yer aldığı bu yapıda, girişimci belirli bir oranla şirketi kurar ve kurduğu şirketin yönetilmesini sağlar (Fındıkçı, 2008: 46-47). Aile şirketlerinin kuruluş ve büyüme aşamaları hakkında bilgi sahibi olmak bu şirketleri analiz etme açısından önemlidir. Şirketlerin deneyimlemiş olduğu aşamalar sırasıyla; girişimcilik ve işe başlama dönemi, büyüme ve gelişme dönemi, mülkiyet genişlemesi ve doyum dönemi, eski başarıları bekleme dönemi, sistem arayışı ve profesyonelleşme dönemi, sürekli olmayı başaran aile şirketleri dönemi ve tasfiye dönemidir.

Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi: Bu aşama işe başlangıç aşaması, işi kurma ve devamını getirebilme dönemidir. Çoğunlukla ilk girişimde bulunan birey, kırsal bölgede yaşamış ve oldukça zor koşullar altında yetişmiş bir aile üyesi olmaktadır. Bu aşamada

birey baba mesleğine ya da çıraklığını yapmış olduğu işe ilişkin bir girişimde bulunmaktadır. Bu durum bireyin, cesaretli ve azimli olarak nitelendirilmesine sebep olmaktadır. (Karpuzoğlu, 2004: 74).

Girişimci bu aşamada bütün işlerle kendisi ilgilenmekte olup yanına genellikle çocuklarını ve eşini almaktadır (Gersick, Davis, Mccolom, & Lansberg, 1997: 96-97). Başlangıç aşamasında önemli olan tek şey işin yapılması ve devam ettirilmesidir. İşlerin nasıl yapılacağına dair yazılı bir prosedür olmadığından dolayı çalışanların iş yapma motivasyonunun olumsuz etkilenmesi, sermayenin yetersiz gelmesi veya bir sonraki nesil için uygun mülkiyet yapısı belirlenememesi gibi problemler açığa çıkabilmektedir. Bu aşamada girişimci bütün enerjisini ve zamanını şirkete ayırmaktadır. Ayrıca, müşterilerle ve çalışanlarla kendisi ilgilenen girişimci müşteri potansiyelini artırabilmektedir (Gümüştekin, 2004: 530-533; Kırım, 2001: 20).

Büyüme ve Gelişme Dönemi: Başarılı bir şekilde devam eden girişimin neticeleri aileyi ekonomik açıdan etkilemektedir. İş ve aile birbirini desteklemekte ve bu sayede şirket büyümektedir. Üretim ve pazarlama temelli şirketlerde söz konusu gelişme evresinin oldukça ivmeli bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Bu aşamada yönetim, girişimciden girişimcinin çocuklarına devrolmakta ve hisseler ve kazançların büyük bir kısmı kardeşler ve çocuklar arasında bölüşülmektedir. Bir diğer taraftan kardeşlerin şirketi kontrol etme yetkileri de bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar bu aşamaya gelebilen aile şirketleri oranının %60 olduğunu göstermektedir (Fındıkçı, 2011: 22). Bu sürecin kolay atlatılabilmesi için büyümenin kontrol edilemeyecek kadar çok olmaması gerekmektedir. Aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en büyük problemlerden biri nitelikli işgücü potansiyelinin eksikliğidir. Bir sonraki süreçlerde zorlanmamak için nitelikli işgücü potansiyeli oldukça önem taşımaktadır. Profesyonel yönetim bu noktada değer kazanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 33-37; Gümüştekin, 2004: 522). Kurumsallaşma sürecinde daha az sorun yaşayan şirketlerin profesyonel yönetime önem verdikleri görülmektedir.

Mülkiyet Genişlemesi ve Doyum Dönemi: Büyüme ve gelişme dönemindeki başarılar aile şirketine kar olarak geri dönmektedir. Şirket, büyüme döneminde gerçekleştirdiği işlerin geri dönüşünü almaktadır. Bu aşamada şirkette mülkiyet genişlemesinin arttığı görülmektedir. Ekonomik ve mülki genişleme şirketin kurucuları

arasında mali çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu aşamaya kadar gelebilen şirketlerde mülkiyet genişlemesinin adaletli bir biçimde yapılmasının sağlanması, kardeş ortaklı şirketlerde bu duruma özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir(Fındıkçı, 2011: 20).

Mülkiyet anlamında genişleme yaşayan şirketler istedikleri doyuma erişmiş olmaktadır. Doyuma ulaşmış olan şirketlerde önemli olan, bu noktadan sonra ne yapılmak istendiğidir. Birçok kurum bu aşamada yapılacak her şeyin yapıldığını, işlerin yolunda gittiğini, iş kaygısının azaldığını düşünürken; bazıları içinse daha yolun başında oldukları ve ilerlemek gerektiği düşüncesi hâkimdir. Kısaca doyum noktasına ulaşan kurumlar ya olgunlaşmakta ya da yeni alanlara yönelmektedirler (Fındıkçı, 2011: 20).

Eski Başarıları Bekleme Dönemi: Bu aşama, çoğunlukla aile şirketlerinin çan eğrisinin en üst noktasını oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra eğrinin aşağı doğru indiği görülmektedir. Kurum bu noktadan sonra yeni bir açılım yapmaz, çalışanların iş görme isteğini artırmaz, kendisini tekrarlamaya başlarsa eğri aşağı doğru inme eğiliminde olmaktadır. Böyle bir durum yaşandığının en belirgin göstergesi ise eski başarılarından bahsetmektir (Fındıkçı, 2011: 25). Şartlar değişmesi, kurucuların yaşlanması ve sonraki nesilde gerekli motivasyonun olmaması gibi nedenlerden dolayı ise eski başarıları tekrar elde etmek zorlaşmaktadır.

Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi: Bu dönem, girişimcilerin kurumsallaşma gereksinimi duyduklarını farkına vardıkları dönemdir. Kurumsallaşmaya ve sistematığa inanmak oldukça önemlidir. İşlerin iyi gittiği dönemde kurumsallaşmak daha kolaydır. Kurumsallaşmanın başarılı bir biçimde hayata geçirilebilmesi, kurumsallaşmanın ciddi bir şekilde istenmesine, yöneticiler tarafından desteklenmesine ve beklenen davranış değişikliklerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu noktaya kadar gelebilmiş aile şirketleri sistematik bir şekilde hareket edebilirlerse istenilen kurumsal yapıyı meydana getirebilirler. Profesyonel olarak yoluna devam eden aile şirketleri sürekliliği yakalayabilmektedirler (Ateş Karataş, 2016).

Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri: Bu noktaya gelmiş olan aile şirketleri kurumsallaşmayı başarmış ve sürekliliği yakalamış şirketlerdir. Bu evreye “Yeni Kuşaklara Devir” evresi de denilmektedir. Bu aşamadaki şirketler; misyon, vizyon, stratejik planlamalar ve temel faaliyet alanı konularında netlik kazanmış ve performans değerlendirme, eğitim, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, araştırma-geliştirme, terfi ve ücretlendirme

gibi konular sistematik bir biçimde yürütülmektedir. Performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında aile ilişkilerinden ziyade eğitim, yetenek ve bilgi ön plana çıkmıştır. Stratejik vizyona, uzun vadeli ekonomik hedeflere ve misyona sahip olmak, sorumluluk ve yetki alanlarının belirlenmiş olması ve kurumun imajına önem vermesi kalıcılığı yakalamış aile şirketlerinin ortak özelliklerindendir (İşeri & Çağlar, 2004: 140-147; Atılğan, 2003: 109).

Tasfiye Dönemi: Bir şirketin kurulması ve büyümesi ne kadar normalse, varlığını devam ettirmekte sıkıntı çekmesi ya da yok olması da o kadar normal bir durumdur. Kurulması üzerinden oldukça kısa bir zaman geçmiş olmasına rağmen yok olmuş aile şirketleri bulunmaktadır. Bu durum ise normal değildir. Söz konusu batmaların kurumun yapısıyla alakalı olduğu görülmektedir. Kötü gitmekte olan işler nedeniyle aile üyeleri arasında çatışmalar ortaya çıkabilmekte ve mal paylaşımı konusu açığa çıkmaktadır. Girişimciler iş kurarken, mülk sahibi olurken yanlış hareket etmemeli, gelecek nesillere yatırım yapmalı ve işler iyi giderken belirli bir sistem oturtmalıdırlar. Ayrıca, kurumsallaşmaya önem vererek kendileri dışında çevrelerindeki bireyleri de düşünerek adım atmalıdırlar (Ateş Karataş, 2016).

1.3. Aile Şirketlerinin Evreleri

Ailenin yaşamış olduğu değişimler sonucunda aile şirketlerinin yapısında da değişiklikler meydana gelmektedir. Örgüt yapısı ve bireylerin zihniyetleri aile şirketlerinin gelişimlerine etki etmekte ve bu süreçlerin bütün şirketlerde benzer özellikler gösterdiği ifade edilmektedir (Quinn & Cameron, 1983: 33). Aile şirketleri genel anlamda dört farklı yaşam evresini içermektedir. Bunlar; girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme, halka açılma ve profesyonel yönetim evresidir.

Girişimcilik Evresi: Bu dönem aile şirketlerinin ilk dönemi olup şirket kurucusu örgüt kültürünü biçimlendirmekle uğraşmaktadır. Girişimcilik evresinde devamlılık sağlayacak bir ürün yaratmak, sermaye bulabilmek ve pazara giriş yapıp pay sahibi olmak bu dönemdeki en önemli işlerdendir. Birçok fikre sahip olan girişimcinin güçlü bir kadro oluşturması gerekmektedir. Girişimci sadece ayakta kalmaya odaklanmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005: 51).

Aile şirketlerinin yeniliklere karşı bir direnç geliştirdiği gözlemlenmektedir. Değişim yaşamaya ihtiyaç duyduğunu farkına varan şirketlerin karşılaştığı problem ise karar alma sürecinin yetersiz gelmesidir. Tek başına karar almaya alışkın olan girişimciden dolayı aile üyeleri ve çalışanların karar alabilmeleri için kurucu onayına gereksinimleri vardır. Bundan dolayı alt kademelerde verilmesi gereken kararlar için kurucunun onayına ihtiyaç duyulmakta ve daha önemli olan stratejik kararların alınması için yeterli zaman bulunamamaktadır. Bu aşamada birçok girişimci yönetim kurulu fikrine sıcak bakmamaktadır (Dyer, 1986: 71).

Aile şirketleri henüz girişimcilik aşamasındayken iş eğitimleri ve yetiştirme konularına gereken önemi vermemektedirler. Ancak, kariyer planlamasına da yer verilerek çalışanların gelecekleri göz önüne alınmalıdır. Bu aşamada diğer aile üyeleri kendilerini girişimciyle kıyaslayıp yetersiz hissedebilmekte ve bunun sonucunda problemler meydana gelebilmektedir. Girişimcinin çocukları, üzerlerinde baskı hissetmeye başlayabilmektedirler. Baskı hisseden birey kıskançlık duygusuyla ya şirketten uzaklaşır ya da baskıyı kaldırma konusunda başarılı olamayıp kendine zarar verir. Çok büyük bir güce sahip olan girişimci ebeveyninden dolayı çocukların büyük başarılar göstermesi zordur. Bundan dolayı baskı altındaki bireyler zararlı alışkanlıklara yönelerek başarısızlıklarına bir sebep bulmak istemektedirler. Bu duruma “kendini özürlü kılmak” denmektedir. Girişimcinin gücü yanında diğer aile üyeleri kendilerini yetersiz ve güçsüz hissedebilmektedir. Bütün yetkiyi kendinde toplayan girişimci diğer aile üyelerinin kendilerine olan güvenlerinin kaybolmasına neden olmaktadır. (Dyer, 1986: 72).

Girişimcilik dönemindeki aile şirketlerinin problemleri, baş etmesi güç problemler olarak belirtilmektedir. Bahsi geçen birçok problem aile şirketlerinin kısa süre içerisinde yok olmasına sebep olabilmektedir. Girişimcilik aşamasında kurucu tutumları büyük önem taşımasına karşın, girişimciler çoğu zaman bu durumun ciddiyetini kavrayamamaktadırlar. Aile şirketleri girişimcilik döneminde ortaya çıkması muhtemel sorunlar için “Tavsiye Kurulu” adı altında bazı zamanlarda aile üyelerini ve çalışanlarını toplayan, şirketin durumunu değerlendiren bir kurul meydana getirebilmektedirler. Tavsiye kurulunda değişik grupların şirketin durumuna karşı ne düşündükleri öğrenilebilmekte ve bu bağlamda ortak kararlar alınabilmektedir (Taiguri & Davis, 1996).

İkinci kuşağa devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşlerin girdiği rekabet ortamı ve kutuplaşma çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Bu çatışmaların önüne geçmek amacıyla kimi aileler avukat, danışman veya güvendikleri herhangi birini arabulucu olarak kabul etmektedirler. Üçüncü şahıs, varlık yönetim kurulu, yüzleşme ve rol pazarlığı gibi yöntemler de diğer çözüm teknikleridir (Dyer, 1986: 90).

Şirketin yönetim kurulundan farklı bir oluşum olan varlık yönetim kurulu, ailenin devretme sürecinin planlaması, aile üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi gibi konular hakkında tartışmalarda bulunmaktadır. Aile üyeleri arasındaki farklılıkların konuşulduğu üçüncü şahıs toplantılarında iki aile üyesi arasındaki farklılıklar doğrudan tartışılırken üçüncü şahıs aracı görevi üstlenmektedir (Walton, 1969). Şirket içinde beklenti ve rol konusunda belirsizlikler yaşandığı takdirde rol pazarlığı yapılmakta ve buna genellikle şirketin kurucusu öldüğü zaman gereksinim duyulmaktadır. Daha ciddi problemler için yüzleşme toplantıları gerçekleştirilmektedir (Beckhard, 1967). Bu toplantıda sorunun bütün tarafları bir araya gelerek problemin tanımlanmasını ve çözüm planı oluşturulmasını dışarıdan getirilen bir uzman desteğiyle gerçekleştirmektedirler.

Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi: İlk üç aşamayı geçiren aile şirketleri bu aşamaya erişmektedir. Bu dönemde şirketin ek sermayeye ihtiyacı vardır. Bundan dolayı da aile halka açılabilir. Aile içinde ihtiyaç duyulan yönetici yoksa dışarıdan profesyonel bir yöneticiye de gereksinim duyulabilmektedir. Bu aşamaya çok az aile şirketi ulaşabilmektedir. Bir şirketin hisse senetlerini menkul kıymetler borsasında satışa sunması halka açılmak demektir (Yalçın, 1993: 53).

Ek sermayenin yanı sıra vergi avantajı ve likidite halka açılmanın bir başka avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar vergisinde %30'lara varan indirim sağlanması aile şirketlerini halka açılmaya teşvik eden faktörlerdendir. Diğer bir yandan borsaya kota edilen şirket senetleri şirkete prestij de sağlamaktadır. Fakat, halka açılmayı teşvik eden nedenler olduğu gibi halka açılmanın önüne geçen faktörler de bulunmaktadır. Çok sayıda ortakla beraber yönetim gerçekleştirilmesi ve ailenin denetim hakkının azalması bu faktörlerden bazılarıdır. Halka açılmanın yüksek maliyetli bir iş olması ve bazı ailelerin şirket bilgilerini paylaşmak istememesi de diğer etmenlerdir (Ankara Sanayi Odası, 2005: 54)

1.4. Aile Şirketlerinde Roller

Aile şirketlerinde aile içinden ve aile dışından bireylerin sahip olduğu roller şeklinde ayırım yapmak mümkündür. Aileden olmayan bireylerin rolleri tecrübe ve bilgi temelli; aile içindeki bireylerin rolleri sahip oldukları statülerin getirdiği tutum temellidir. Ailenin üstlenmiş olduğu girişimci, varis, akrabalık ve aile dışı üyelerin rolleri bu konuda incelenmesi gereken başlıklardır (Bilgin, 2007: 19).

1.4.1. Girişimci Rolü

House (1977) girişimciyi ideolojik hedefleri olan, başarı duygusu yüksek ve çalışanlarını motive eden birey olarak tanımlamaktadır. Girişimciler aldıkları riskler ve refah sağlamada amaçladıkları özel eylem ve tutumlarla da tanımlanmaktadır (Kurt, 2009: 69). Risk alarak, gereksinimlere cevap verme amacıyla emek, sermaye ve üretimi birleştiren birey girişimci olup bu faaliyetler neticesinde elde edilen zarar da kar da girişimciye ait olmaktadır (Budak & Budak, 2004: 15).

Aile şirketlerinde girişimci rolü ise bir projeyi girişimcilik bağlamına uygun bir şekilde geliştirmek amacıyla tanıtan girişimcinin veya kurucunun rolünü ifade etmektedir. Tipik girişimci özelliklerine bakıldığında bu bireylerin piyasa hakkında bilgi sahibi oldukları, risk alabildikleri, işbirliği yapabildikleri ve yönetim kabiliyeti taşıdıkları görülmektedir (Dikmen, 1990: 77). Davranış özellikleri açısından girişimci incelendiğinde şöyle bir tanım ortaya çıkmaktadır: “Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözme yeteneğine sahip, önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir” (Karpuzoğlu, 2000: 23). Bir başka tanım ise girişimcinin ekonomik yönüyle alakalıdır. “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal veya hizmet üretmek/pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü, sermaye vb. faktörleri bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir.” Ayrıca, Kuriloff ve Hemphill’in tanımı doğrultusunda girişimci, “Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir”. Girişimcinin sahip olduğu bilgi, deneyim ve ileri görüşlülük şirketlerin devamlılık gösterebilmeleri açısından büyük bir öneme sahiptir (Kıran, 2007: 27-28).

1.4.2. Varis Rolü

Gelecek zamanda girişimcinin yerine geçerek şirket yönetimini devralacak birey varis olarak belirtilmektedir. Yeterli bilgi ve donanıma sahip bir varis seçilmesi, bu varisin

ihtiyaç duyulan deneyim ve motivasyona sahip olması ve yöneticiliğe hazır olması aile şirketleri için önemli bir konudur (Bilgin, 2007: 21). Churchill ve Hatten (1987), aile şirketlerinde yönetimin babadan oğula devredilmesi sürecinin dört aşamadan meydana geldiğini ifade etmektedirler. İlk aşama; şirketin kurucu tarafından tek başına idare edildiği dönemdir. İkinci aşama kurucunun çocuklarını ve torunlarını iş hakkında eğitmeye başladığı dönemdir. Üçüncü aşama baba ve oğul şirkette birlikte çalışmaktadırlar. Son aşama ise yönetim tamamen oğula bırakılmıştır. Devrin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için kurucunun bu konuda istekli ve kararlı olması gerekmektedir (Kurt, 2009: 70).

Çoğunlukla ailenin en büyük erkek çocuğu varis olarak seçilmektedir. Fakat, günümüzde kız çocuğun ya da küçük çocuğun da lider olabileceğine olan inanç artmakta ve onlar da varis olarak gösterilmektedirler. Evlilik bağıyla aile içine girmiş bireylerin varis olarak seçilmesi ise oldukça güç ve nadir karşılaşılan bir durumdur. Kısaca varisin en belirgin özelliklerinden biri olarak aileyle olan kan bağı gösterilebilmektedir (Kızıl, Akman, & Esmer, 2013:30).

1.4.3. Akrabalık Rolü

Aile ve şirket birbirlerinden etkilenen iki kurumdur. Aile içi bağlar ve ilişkiler şirketlerin geleceği konusunda oldukça önemlidirler. Bundan dolayı da akrabalık ilişkilerinin şirketi etkilemesi büyük bir ihtimaldir (Bilgin, 2007: 19). Aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olması, şirket içerisinde uyumlu bir işbirliğinin ve güçlü bir yönetimin varlığını göstermektedir.

1.4.4. Aile Dışı Üyelerin Roller

Aile içinden olmayan bireylerin şirketteki rolleri kan bağına dayalı değildir. Kıran (2007: 30), “Kan bağı esasına göre değil de bilgi, yetenek, deneyim ve benzeri esaslara göre şirkete kabul edilen ve aileden olmayan bireyler bir şirkette işgören, profesyonel yönetici, ortak veya danışman pozisyonuyla bulunabilmektedir” ifadeleriyle görüşünü dile getirmektedir.

İş gören: Şirketler işgücü gereksinimlerini giderebilmek için türlü stratejiler izlemektedirler. Şirkete emeğini, bilgisini, deneyimini ve sadakatini veren birey bunun karşılığında şirketten belirli bir ücret ve sosyal haklar talep etmektedirler (Cemalcılar, Doğan, İnal, & Şan, 1994: 10). Bu talepler karşısında şirket sahiplerinin ve yöneticilerin çalışanlardan beklediği ise işlerin düzgün ve zamanında yapılmasıdır. İki taraf arasında bu

denge sağlandığı takdirde hem çalışan ekonomik ve ruhsal açıdan tatmine ulaşacak hem de işlerin düzgün yapılmış olması sağlanacaktır. Şirketin kurulduğu ilk dönemlerden beri şirket bünyesinde bulunmakta olan kıdemli bireyler aile üyelerine ve yönetime yakın bireylerdir.

Profesyonel yönetici: Şirket sahibi ve en üst düzeydeki yönetici aile şirketlerinde çoğunlukla aynı kişi olmaktadır. İş hakkında gerekli bilgi ve tecrübeye sahip bireyler aile içinden çıkmazsa dışarıdan gelecek bir profesyonele gereksinim duyulmaktadır. Şirkete finans, pazarlama, hukuk, muhasebe gibi dallarda profesyonel destek sunan bireyler sayesinde şirket kurumsallaşma yoluna gitmektedir. Bu işlerin eğitimini almış bireyler profesyoneller olarak adlandırılmakta ve yaptıkları iş için para almaktadırlar. “Yönetici, kârı ve riski kendisine ait olmamak üzere mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim öğelerini bir araya getiren ve konu öğeleri ihtiyaç ve beklentileri karşılamak üzere belirli bir amaca yönelten ve şirketi girişimci adına çalıştıran bireydir”. Bu emekler karşısında yönetici ücret, prim ve / veya kârdan paya sahip olmaktadır (Budak & Budak, 2004: 16). Yapılan faaliyetler neticesinde açığa çıkan riski girişimci üstlenirken yönetici üstlenmemektedir. Tecrübe, bilgi ve birikimi gereksinimleri karşılamayan yöneticilerde değişikliğe gidilmesi şirketlerin büyümesinin önünü açabilmektedir. Profesyonel yöneticileri şirket bünyesinde tutabilmek için o bireylere karşı yardımsever olunmalı, kariyer yolunun açık olduğu vurgulanmalı, bazı özerklikler verilmeli, motivasyonunu artırıcı etkinliklerde bulunulmalı, maddi ve manevi tatmini sağlanmalı, başarıları takdir edilmeli ve başarıları ödüllendirilmelidir (Kıran, 2007: 36).

Aile Dışı Ortak: Aile dışından bireylerin aile şirketlerine ortak olması çoğunlukla mevcut sermayenin hedeflere ulaşma noktasında yetersiz gelmesinden kaynaklanmaktadır. Yeni pazara girme, mevcut pazar payını artırma ve değişime gitme gibi nedenlerden dolayı finans gereksinimi her zamankinden daha çok artış göstermektedir. Aile dışından gelen ortaklar çoğunlukla sıcak para akışını sağlamaktadırlar. Girişimci ve aile dışındaki ortağın düşünceleri ortak bir paydada buluşabilirse bu durum şirketin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Dışarıdan bir ortak gelse dahi aile şirketlerinde aile kültürünün devam ettirildiği görülmektedir (Bilgin, 2007: 25).

Danışman: Aile şirketleri birçok avantaj ve dezavantajı birlikte tecrübe etmektedirler. Aile şirketlerinde pek çok problem “aile şirketi” olmaktan dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu ve benzeri problemler aile şirketlerini zor duruma sokabilmekte ve

varlıklarını tehlikeye atabilmektedir. Danışmandan verim alabilmek için aile şirketlerinin bazı noktalara dikkat etmesi gerekmektedir. Öncelikle şirketin hangi alanlarda yetersiz olduğu tespit edilmelidir. Sonrasında ise şirket bünyesindeki yöneticilerin zamanlarını nereye harcadıkları ve danışmana neden gereksinim duydukları tespit edilmelidir (Bilgin, 2007: 20).

1.5. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

1.5.1. Güçlü Yönler

Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu ve yönetim alanlarında hızlı karar alabilmeleri sayılabilir. Bu bağlamda aile şirketlerinin güçlü yönlerini finansal açıdan, yönetim açısından ve örgüt kültürü açısından olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.

Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri: Kurumların kuruluş aşamasında gereksinim duyduğu sermayenin aile üyeleri tarafından karşılanması şirkete katkı sağlamaktadır (Altınkaynak, 2007: 12). Aile şirketlerinde ortaya çıkan sermaye sorunlarının aile üyeleri tarafından çözümlenmesi, şirketin dış çevre tarafından daha güçlü algılanmasına sebep olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 24). Ailenin ismiyle bütünleşen şirket, ailenin evladı gibidir ve şirketin iflas noktasına gelmemesi için girişimci ve aile üyeleri gelirlerinden ve mevcut mal varlıklarından çok kolay vazgeçebilirler (muratkucukbezirci.com). Bunun nedeni ise şirket ve aile itibarının ortak olarak değerlendirilmesidir (Alayoğlu, 2003: 24). Diğer bir taraftan piyasada yüksek itibarlı birinin şirket bünyesinde olması her anlamda olumlu katkıda bulunmaktadır (Demirbaş, 1999: 46). Ailenin geçimini sağlamak ve aile servetini korumak aile şirketlerinin esas hedefleri arasında olmasından ötürü şirketlerin finansmanı aile de olabilmektedir. Böyle bir durumda şirket dışarıya daha az borçlanacağı için hem maddi hem de manevi anlamda şirketin olumsuz etkilenme derecesi en aza indirgenecektir (Demir & Sezgin, 2014).

Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri: Aile şirketlerinin hızlı büyüme gösterebilmesi ve hızlı karar alabilmeleri yönetim açısından onları güçlü kılmaktadır. Aynı değerlere sahip olma, kurum içi iletişimin etkin olması ve ortak bir geçmişte buluşma hızlı karar almayı etkileyen faktörlerdendir (Şanal, 2011: 20). Bunun sonucunda ise aile şirketlerinde daha az bürokrasi görülmektedir. Birbirini tanıyan

bireylerin oluşturduğu aile şirketlerinde bireyler şirketi sahiplenmekte ve şirketin pazar paylarında artış meydana gelmektedir.

Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri: Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran nokta şirkete belli bir ailenin sahip olmasıdır. Aile şirketlerindeki örgüt kültürü, başta şirketin girişimcisinin, aile üyelerinden oluşan sahiplerin, şirkette çalışan aile üyelerinin paylaştıkları inanç, tutum ve değerlerle şekillenmektedir. Zamanla bu değerler örgütün diğer çalışanlarıyla paylaşıldıkça örgüt kültürü haline gelmekte ve bu değerlerin kullanımına bağlı olarak şirketi dış çevreye karşı avantajlı konumuna getirmektedir (Reyhanoğlu & Sırkıntıoğlu, 2016: 591).

Aile şirketlerinin başarısının altında aile üyeleri arasındaki güven ve güvenden kaynaklanan hızlı karar verebilme yeteneği yer almaktadır. Bunun yanı sıra, ürün veya hizmetlerini piyasaya arz etmede ve değişen piyasa koşullarına adapte olmada süratli hareket edebilmeleri, aile üyelerinin şirketlerini kendi aile değerleri arasında görmelerinden dolayı sıklıkla şirkete yatırım yapmaları; ürün kalitesinin ailenin ismi ile eşdeğer görülmesi de başarıyı etkileyen bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinin kalite standartlarından ödün vermemeleri, hızlı karar alabilmeleri, güvene dayalı ilişkiye sahip olmaları vb. özellikleri barındırmaları aile şirketlerinin sektördeki yerini sağlamlaştırmaktadır (deloitte,2016).

1.5.2. Zayıf Yönler

Aile şirketlerinin sahip olduğu güçlü özelliklerin yanı sıra zayıf olduğu yönleri de bulunmaktadır. Şirket sahipliği, rol belirsizliği ve geleneksel bağlılık bu zayıflıklara neden olan faktörlerdendir (Karpuzoğlu, 2004: 24). Aile şirketlerinin zayıf yönleri genellikle; finans, yönetim ve kurum kültürü başlıkları altında incelenebilmektedir.

Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri: İhtiyaç duyulan sermaye ve mali kaynağı ailenin sağlaması bazen avantaj bazen de dezavantaj olabilmektedir. Ailenin finansal konuda yeterli olmadığı durumlarda şirket mali açıdan sorunlar yaşayabilmekte ve bu durumun sonucunda büyümesi yavaşlayabilmektedir. Dış borçlanma konusuna yakın olmayan yönetimden dolayı şirket rekabet ortamında daha zayıf kalabilmektedir. Kar dağıtımı konusu ise aile şirketleri için bir diğer sorundur. Aile üyeleri arasında İhtiyaç duyulan disiplin sağlanamadığı takdirde üyeler arasında kar dağıtımı açısından problem ortaya çıkabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 25). Aile üyelerinin oluşturduğu yönetim

kademesinde kişisel harcamalar ve şirket harcamalarının ayrımı yapılmadığı takdirde ise şirket bilançosunda problemler açığa çıkmaktadır (Aşan, 2010: 7-8).

Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri: Yönetim bakımından aile şirketlerinde ortaya çıkan en önemli problem adam kayırma (nepotism) olasılığının daha fazla olmasıdır. Aile şirketlerinde işe göre kişi seçmek yerine kişiye göre iş seçme daha sık görülmektedir. Aile dışından olan bireyler bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve bu şirketlerde yükselme olanaklarını düşük gördüklerinden dolayı motivasyonları düşmektedir. Aile üyelerinden meydana gelen yönetici kadrosunun görev dağılımları ve bu yönetici kadrosunun çalışanlarla kurdukları ilişkiler de oldukça önemlidir. Şirketin girişimcisinin/patronunun bazı durumlarda görev ve yetkilerini diğer aile üyeleriyle veya profesyonel yöneticilerle paylaşması gerekebilmektedir (Fındıkçı, 2017). Aile şirketinin yönetiminde yer alan bireylerin yetki paylaşımı konusunda mesafeli olmaları gelecek nesillerin olumsuz etkilenmesine de sebep olabilmektedir. İş ve aile kararları alınırken profesyonel davranılmadığı ve ikisi arasında sınır koyulmadığı takdirde şirket verimliliğinde düşüş yaşanabilmekte ve yönetim alanında bir zayıflık açığa çıkabilmektedir.

Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri: Nepotizmin aile şirketlerinde yaygınlaşması halinde aile içinden olmayan bireylerde güvensizlik ve sahiplenme duygusunda eksiklik açığa çıkmakta ve şirketin verimliliğinde azalma meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün duygular temelinde şekillendiği aile şirketlerinde böyle bir durumun olması, başarı merkezli değerlendirme sistemini engellediğinden dolayı örgütsel etkinlik problemleri açığa çıkmaktadır. Son olarak, aile problemlerinin şirket içine yansıtılması da önemli bir sorundur. Bu tarz bir sorunla karşı karşıya kalmak geçmişe dayanan örgüt kültürüne zarar vererek çatışma temelli bir kültürün yaratılmasına neden olmaktadır (Vural & Sohodol, 2004: 330-331).

1.6. Aile Şirketleri Sistem Modelleri

1.6.1. Aile Sistem Teorisi

Whiteside ve Brown (1991) aile şirketlerine, aile sistemi- iş sistemi modelini getirmişlerdir (Günver, 2002: 17). Aile sistem teorisi, birbirine zıt iki farklı alt sistemin örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. Bunlar şirket ve

ailedir. Aile duygusal boyutta, şirket ise maddi boyutta çalışmaktadır (ASO, 2005: 20). Her alt sistem kendine has örgüt yapısına ve değerlere sahiptir (Günver, 2002: 17).

Aile ve şirket sistemleri amaç noktasında bazı ayrılıklar ortaya koymaktadır. Aslında bu durum, şirketlerin kar amacı güden kurumlar olduğu düşünüldüğünde oldukça normal karşılanmalıdır. Müşterilerin tercih ettiği bir şirket olmak, istikrarlı bir profil çizmek, Pazar payını artırmak ve rakipleri karşısında güçlü bir konumda olmak şirketlerin hedeflerinden bazılarıdır. Farklı ailelerin farklı hedefleri olsa da genel olarak aileler bir arada olmayı, aile üyelerinin hem mesleki hem de bireysel olarak kabiliyetlerini geliştirmesini, aile olma duygusunu hissetmeyi ve aile üyelerinin kendilerini kanıtlamasını istemektedirler. Şirketin ve ailenin amaçları arasında genellikle ayrılıklar bulunmaktadır. Şirket ve ailenin iletişim biçimleri, aile üyelerinin birbirleriyle bağlantıya geçme ihtiyaçları ve geçinme şekilleri gibi faktörler her iki alt sistemde problemlere neden olabileceğinden dolayı birbirlerinden ayrılmalıdırlar (Rosenblatt, De Mik, Anderson, & Johnson, 2000: 204).

Şirket ve aile sistemlerinin birbirlerinden farklarını Jaffe (1990: 27), ilişkiler, mevcut roller ve güven şeklinde bazı unsurlar yardımıyla sınıflandırarak ele almıştır. Şirket ve aile sistemlerine dair verilerin analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 1'den şirket sisteminin en önemli amacının kar elde ederek şirketi büyütmek; aile sisteminin en önemli amacının ise çocuklara güzel bir gelecek hazırlamak olduğu anlaşılmaktadır. Şirket ilişkileri birtakım kurallara bağlı ve formel bir ilişki türüyken, aile ilişkileri ise informaldır. Analiz sonuçları şirket ve aile sistemleri arasında bazı temel farklılıkların bulunduğunu ve aile şirketlerinin bu farklılıklar karşısında gerekli tedbirleri alarak sorunların çıkmasının önüne geçilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 1.1. Aile ve Şirket Sistemleri Arasındaki Farklar

AİLE SİSTEMİ	ŞİRKET SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların var olması	Üreten insanların var olması
Koşulsuz kabulleniş	Performans talep etme

Duygulara dayanan bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

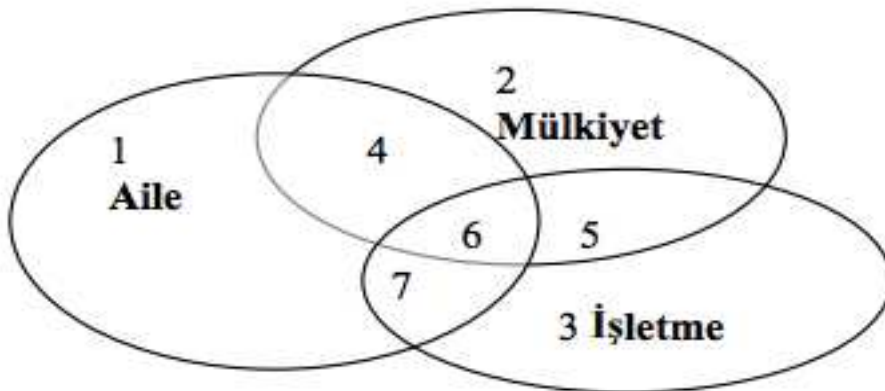
Kaynak: (Jaffe, 1990)

1.6.2. Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis 1980’li yılların sonunda yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile şirketlerinde aile ve işten başka bir sistemin daha olduğunu vurgulamışlar ve üç daire modelini geliştirmişlerdir (ASO, 2005: 23). Bu model, aile şirketlerini bir sistem olarak ele almaktadır (Yola ve Doğan, 2011: 87). İş ve ailenin yanına mülkiyet kavramının da eklenmesiyle oluşan üç daire modelinde her bir grup birer daire ile ifade edilmektedir. Birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir (ASO, 2005: 23).

Şekil 1.1’de dairelerin diğer dairelerle kesiştiği alanlar ve dairelerin kendilerine özgü diğerleriyle kesişmeyen alanları görülmektedir (Carsrud, 2004: 4). Dairelerin kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan ortaya çıkmaktadır (ASO, 2005: 24). Aile şirketinde bireyler, bu alanlardan birinde yer almaktadır. Bu alanların her birinin özellikleri aşağıdaki açıklanmaktadır (Bowman, 1991).

Şekil 1.1. Aile Şirketi Aktörleri



Kaynak: (Kırım, 2001; Bowman, 1991)

Bir No'lu Alan: Bu alanda aile üyesi olup aile şirketinde hisse sahibi olmayan ve şirkette çalışmayan bireyler yer almaktadır. Bu grupta genellikle çocuklar, damatlar veya gelinler bulunmaktadır. Bu aktörlerin şirket işleriyle pek bir alakaları olmamasına karşın şirketin bazı dinamiklerini benimsemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Bowman, 1991).

İki No'lu Alan: Bu alanda aile üyesi olmayan, şirkette çalışmayan ve hissedar olan bireyler yer almaktadır. Bu bireyler genellikle tartışmalara neden olmaktadır. Bu tartışmalara örnek olarak, şirkette çalışmamalarına rağmen sahip oldukları hisseden dolayı kendilerini belli bir mülkiyete sahip olan bireyleri ile kıyaslayabilmektedirler (Bowman, 1991).

Üç No'lu Alan: Bu alanda hissesi olmayan, aile üyesi olmayan ve şirkette çalışan bireyler yer almaktadır. Bu bireylerin kendilerini aile üyeleriyle kıyaslaması da bazı sorunlara neden olabilmektedir (Bowman, 1991).

Dört No'lu Alan: Bu alanda hissedar, aile üyesi ve şirkette çalışmayan bireyler yer almaktadır. Kardeşler ve yakın akrabalar bu grubun içinde yer almamaktadır. Bu bireyler çoğunlukla gelir dağılımı noktasında problem yaşamaktadırlar (Bowman, 1991).

Beş No'lu Alan: Bu alanda aile üyesi olmayan, hissedar olan ve şirkette çalışan bireyler yer almaktadır. Bunların aile üyeleriyle bazı problemler yaşadıkları tespit edilmiştir (Bowman, 1991).

Altı No'lu Alan: Bu alanda hissedar olup aynı zamanda aile üyesi olan ve şirkette çalışan bireyler yer almaktadır. Şirketteki en zor konumda yer alan bu bireyler, şirket içinde birleştirici ve idare edici bir göreve sahiptir. Bu bireylerin hem aile üyesi olan çalışanlarla hem de aile üyesi olmayan çalışanlarla ilişki içinde olması gerekmektedir. Bu konumdaki bireyler çoğunlukla tek patron, kurucu ve genel müdürlerdir (Bowman, 1991).

Yedi No'lu Alan: Son olarak bu alanda hissedar olan aynı zamanda aile üyesi olup şirkette çalışan bireyler yer almaktadır. Bu bireyler aile üyesi olmalarına karşın hisse sahibi olmadıklarından dolayı yine bir kıyaslama problemi açığa çıkmaktadır (Bowman, 1991).

Yukarıda açıklanan alanlar tüm aile şirketlerinde bulunmasa da çoğunluğunda yer almaktadır. Farklı insan grupları farklı çıkarları temsil etmektedirler. Aile şirketinden beklentiler her grupta farklı olduğundan dolayı gruplar farklı polemiklere neden olmaktadır (Kırım, 2001: 15). Bu tarz sorunlar aile içi çatışmaların etkin bir biçimde yönetilmesiyle önlenabilmektedir. Önlenemediği takdirde ise şirketin sürekliliği tehlikeye girmektedir.

1.7. Türkiye’de Aile ve Şirket İlişkilerinden Kaynaklanan Potansiyel Sorunlar

Aile üyeleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar hem aile hem de şirket faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır. Bu anlaşmazlığın sebebi büyük ölçüde bireylerin yönetimdeki mevcut konumları, kâr dağılımı ve miras dağılımıdır. Bununla birlikte ailedeki mevcut güvenin zedelenmesi, şirketin karar alma hızının düşmesi, uygun zamanda doğru kararların alınamaması, bireysel egoların öne çıkması sebebiyle şirketin çıkarları doğrultusunda kararların verilememesi ve kurumun mevcut stratejisine odaklanılamaması gibi durumlar aile şirketlerinin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (deloitte.com, 2016).

Aile şirketleri bünyesinde yönetimde birden fazla ailenin bulunması, aile ilişkileri ile şirket yönetimine dair problemlerin artış göstermesine ve şirket faaliyetlerinin büyük ölçüde azalmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla, her şirketin iç dinamikleri çerçevesinde yönetim devrine yönelik planlama, aile anayasası oluşturma, profesyonel yöneticiler çalıştırma, aile konseyi toplantıları organize etme, danışmanlık servisi sağlama gibi gerekli görülen tedbirleri aldığı görülmektedir (deloitte.com, 2016).

Kurumsallaşamamak, yetki devri ve profesyonellerle anlaşamamak aile ve şirket ilişkilerinden kaynaklanan diğer potansiyel sorunlardır. Aynı zamanda iş tanımı, yönetmelik ve bir sonraki neslin yetiştirilmesi gibi konular pek çok aile şirketinin ortak problemlerindendir. Diğer problemler ise teknolojiye yetişememe, profesyonelleri küçümseme, aile problemlerini işe yansıtma, bütçeleme, stratejik planlama, toplantıların aile sohbeti havasında geçmesi ve yetersiz eğitimlerdir (Fındıkçı, 2005: 59).

1.7.1. Rol Çatışması Sorunları

Aile üyeleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlık, zıtlasma, birbirine ters düşme durumları diğer ifadeyle çatışmalar aile şirketlerinin varlığını etkileyen faktörler arasındadır. Söz konusu bu çatışmalar bazen duygusal bazen de güç kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı hallerde ise işle ilgili ekonomik bilginin yorumlanmasında fikir ayrılığına düşülmesi sorun yaratabilmektedir. Bu kapsamda esas problemin, aile şirketlerindeki rol çatışması olduğu görülmektedir. Rol çatışmasına iş sahibi, aile üyesi, akraba ve yönetici rollerinin iç içe geçmesi sebep olmaktadır (Günver, 2012: xix).

Hem ailede hem de şirket içinde türlü rollere sahip olan aile üyeleri kan bağı, mülkiyet, yöneticilik gibi rolleri birbiriyle karıştırdığı takdirde sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Aile üyelerinin iş tanımlarını yapmamak, işin geleceğinden sorumlu varisi belirlememek ve yetki mücadelesi aile üyeleri arasında problem yaratmaktadır. Aile üyelerinin şirkette çalışan profesyonellerle yaşadıkları problemler ise genellikle yetki devredilmemesi, belirsiz iş tanımı, çalışılan profesyonellerin yeterli donanımlara sahip olmaması ve sorumlulukların paylaşılmamasıdır (Fındıkçı, 2005: 59).

1.7.2. Yönetim Sorunları

Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere sahip şirketlere kıyasla büyümelerinin daha yavaş gerçekleştiği, uzun vadeli bağlılık planlarını benimsedikleri, muhafazakar tutum içinde oldukları, vizyon ve misyonlarını aile değerlerine göre şekillendirdikleri ve üst düzey yönetimdeki bağlılığın performans açısından olumlu sonuçlar açığa çıkardığı yapılan çalışmalar neticesinde ortaya konmaktadır (Erdil, Cigirim, & Gök, 2004: 65). Bundan dolayı aile şirketleri ve diğer şirketler arasında yönetim şekilleri bakımından da ayrılıklar görülebilmektedir. Söz konusu yönetim şekilleri; merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Merkeziyetçi: Bu yönetim şeklinde şirketin sahibi olan birey en fazla yetkiye sahip olmaktadır. Yönetici ve şirket sahibi genellikle aynı bireydir. Bu birey bütün işlerle kendisi ilgilenmekte ve çalışanlara söz hakkı vermemektedir. Çalışanlarını koruyan ve iş yapmalarına herhangi bir sınırlama getirmeyen şirket sahibi, aynı zamanda hükmeden bir tavır içindedir. Bu yönetim biçiminde en fazla dikkat çeken nokta ise şirket sahibinin son kararları tek başına alması ve kurucunun değerlerinin şirket değerlerini biçimlendirmesidir (Karayormuk & Köseoğlu, 2006: 383). Şirket sahibi bütün işlerle kendisi ilgilenirken önemli detayları kaçırabilmekte, yöneticinin ilgili olması gereken işlerle şirket sahibi ilgilendiğinde yöneticilerin yaptırım güçleri zarar görmektedir.

Katılımcı: Bu yönetim şeklinde şirkette hem hisse çoğunluğuna sahip olan aile üyeleri hem de profesyoneller yer almaktadır. Katılımcı yönetim anlayışında görev ve yetki tanımları belirlenmiştir. Profesyonellerin de bulunduğu şirkette verimlilik artmaktadır. Bu yönetim biçiminde iş değerleri, aile değerleri kadar değerlidir ve işe uygun çalışan görevlendirilmektedir (Erben, 2005: 352). Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında oluşabilecek yetki sorunları, iş tanımı ve sorumlulukların daha önceden belirlenmesinden dolayı önceden engellenebilmektedir.

Profesyonel: Şirket kurucuları ve profesyonel yönetim arasında direkt bir müdahale yoktur. Ancak, önemli stratejik kararlar, şirket politikaları ve profesyonel yöneticilerin seçilmesi gibi konulardaki kararlar aile üyelerince verilmektedir. Kısaca, şirket profesyoneller tarafından yürütülmekte, şirketin stratejik kararları aile üyeleri tarafından alınmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Profesyonel yönetim anlayışında kurucular geleceğe daha fazla odaklanabilmektedirler. Bu sistemde hiyerarşik yapının temellerinin daha sağlam olduğu görülmekte ve yöneticilerin kaynak kullanımları ve iş akışı gibi konularda söz hakkına sahip olduğu bilinmektedir.

1.7.3. İdare Sürecindeki Sorunlar

Tüm toplumlarda kabul edilecek bir tek yönetim modelinin olması oldukça zordur. Organizasyon yönetim modelleri içinde bulunan toplumun koşulları etrafında şekillenmelidir. Adalet, şeffaflık ve sorumluluk bilinci taşıma gibi bazı esas ilkeler her organizasyon yönetim modelinin temellerini meydana getirmektedir. Benimsenen yönetim biçimi ve hangi gelişme evresinde bulunduğu aile şirketleri açısından önem taşımaktadır (Korkmaz, Savaş, & Yahyaoğlu, 2012: 5).

Zamanla iş hayatında meydana gelen değişimler, uzmanlığın gerektirdiği tecrübeyle geleneksel süreçler yerine güncel uygulamaların benimsenmesine sebep olmaktadır. Söz konusu bu güncel uygulamalardan özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile üyeleri etkilenmektedir (Otluoğlu, Yeşildal, & Uyargil, 2012: 175). Aile şirketlerinin ikinci kuşağa ulaşmadan dağılmaları, birçok farklı sebepten kaynaklanmaktadır (Çelik, 2012: 94). Aile şirketlerindeki ataerkil yapı, kurucu kişi faktörü, iş ve ailenin birbirine karıştırılması ve işi paylaşmak istememek gibi faktörler şirketlerin kısa ömürlü olmasına sebep olmaktadır (Kiracı & Alkara, 2009: 169).

1.8. Dünyada ve Türkiye’de Aile Şirketleri

1.8.1. Dünya’da Aile Şirketleri

Gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır (ASO, 2005: 82). Avrupa Birliği raporlarına göre, dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerin %50’si, Amerika’da faaliyet gösteren şirketlerin ise %95’i aile şirkettir. Forbes tarafından 2016 yılında yayımlanan milyarderler listesinin %42’lik kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Fortune 500’e göre dünyada faaliyet gösteren en büyük ve başarılı şirketlerin %40’ı aile

şirketleridir (deloitte.com, 2016). Bu durum aile şirketlerinin dünya ekonomisine ne ölçüde etki ettiğini ortaya koymaktadır. Tablo 1.2. de dünyadaki en büyük aile şirketlerinin bir listesi yer almaktadır.

Tablo 1.2. Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

	İşletme Adı	Ülke	Sahibi Olan Aile	Kuruluş Yılı
1.	Novartis	İsviçre	Sandoz	1996
2.	Roche	İsviçre	Hoffmann-Oeri	1896
3.	Walmart	Amerika	Walton	1962
4.	Facebook	Amerika	Zuckerberg	2004
5.	Anheuser-BuschInBev	Belçika	Lemann, Sicupira, Telles	2008
6.	Oracle	Amerika	Ellison	1977
7.	SamsungElectronics	Güney Kore	Lee	1969
8.	Volkswagen	Almanya	Piëch-Porsche	1937
9.	Kinder Morgan	Amerika	Kinder	1997
10	Nike	Amerika	Knight	1964
11	TataConsultancy Services	Hindistan	Tata	1968
12	SoftBank	Japonya	Son	1981
13	McKesson	Amerika	McKesson	1983
14	Sun HungKaiProperties	Hong Kong	Kwok	1963
15	Foxconn	Tayvan	Gou	1974

Kaynak: retailers.net (Erişim Tarihi: 15:11.2018).

Aile şirketlerinin yaşam evresi çok kısadır ve bu şirketlerin çoğu üçüncü nesile zor ulaşmaktadır. Dünya'nın en eski aile şirketleri arasında yer alan şirketler, mülkiyeti daima aile içinde korumuşlardır. Bu şirketlerin tümü, kuruldukları tarihten itibaren çok farklı devletlerin, ulusların yönetimine dayanmış ve sürekliliklerini devam ettirmişlerdir. Tablo1.3. de dünyadaki en eski aile şirketlerinin bir listesi yer almaktadır (ASO, 2005: 83).

Tablo 1.3. Dünyadaki En Eski Aile Şirketleri

	İşletme Adı	Ülke	Kuruluş Yılı
1.	Kongo Gumi	Japonya	578
2.	Hoshi	Japonya	718
3.	Chateau de Goulaine	Fransa	1000
4.	BaroneRicasoli	İtalya	1141
5.	Barovier&Toso	İtalya	1295
6.	Hotel PilgramHaus	Almanya	1304
7.	Richard de Bas	Fransa	1326
8.	TorriniFirenze	İtalya	1369
9.	Antinori	İtalya	1385
10.	Camuffo	İtalya	1438
11.	Baronnie de Coussergues	Fransa	1385
12.	GraziaDeruta	İtalya	1500
13.	FabbricaD'ArmiPietro Beretta S.p.A	İtalya	1526
14.	John Brooke&Sons	İngiltere	1541
15.	Codorniu	İspanya	1551

Kaynak: Dil, 2016:49-69 (Uyarlanmıştır)

1.8.2. Türkiye’de Aile Şirketleri

Türkiye’de kurulan şirketlerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi girişimcinin yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin girişimcisi durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak büyüten, büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran girişimci; eserini ikinci nesile, bıraktığında şirketin yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda şirket ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya aile üyeleri arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönmektedir. Şirketin tekrar küçük ölçeğe dönmesi ise girişimcinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, şirketin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı başarı sürecini ikinci neslinde devam ettirebilmesi durumunda, şirketin gücü dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye gelmektedir. Türkiye’de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur (Aso yayınları, 2005: 96).Tablo 1.4. ve Tablo 1.4.1. de Türkiye’nin en eski aile şirketleri listesine yer verilmiştir.

Tablo 1.4. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri

	İşletme Adı	Kuruluş Yılı
1.	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	1777
2.	Şekerci Cafer Erol	1807
3.	Tarihi İskele Simitçisi	1814
4.	Karaköy Güllüoğlu	1820
5.	Beyaz Fırın	1836
6.	Dedem Osman Çarıkları	1800'ler
7.	Kebapçı Kadir	1851
8.	Petek Saraciye	1855
9.	Tarihi Kalkanoğlu Pilavcısı	1856
10	Gökçen Grup	1858
11	Becereri Köfteci	1860
12	Silkar Holding	1860
13	Yaşar Pastanesi	1862
14	Güngenci Saat	1864
15	Hafız Mustafa	1864
16	Kebapçı İskender – Yavuz iskenderoğlu	1867
17	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871
18	Vefa Bozacısı	1876
19	Dibek Kahvesi	1877
20	Komili	1878
21	Evliyazade Zeytinyağları	1886
22	Hacışakir	1889
23	Tarihi Sarıyer Börekçisi	1895
24	Pera Palas Hotel	1895
25	Yeni Asır Gazetesi	1895

Kaynak: Dil, 2016:49-69 (Uyarlanmıştır)

26	Özsümer Gıda Sanayi ve Ticaret	1900
27	Eriş Helva	1903
28	İbrahim Ethem Ulugay İlaç sanayi	1903
29	Bebek Badem Ezmecisi	1904
30	İlancılık Reklam Ajansı	1909
31	Abdi İbrahim İlaçları	1912
32	Tarihi Sultanahmet Köfteci "Selim Usta"	1920
33	Sakıpağa Süt ve Gıda Sanayi	1923
34	Tarihi Cumhuriyet Meyhanesi	1923
35	Kamil Koç Otobüs İşletmesi	1926
36	Remzi Kitabevi	1927
37	Tahincioğlu Holding	1927
38	Köfteci Ramiz	1928
39	Tarihi Sarıyer Muhallebicisi	1928
40	Atasay	1937
42	Kiğılı	1938
43	Hotiç	1938
44	Nuh Çimento	1942
45	Ülker	1944
46	YKM	1950
47	Beyoğlu çikolatası	1954
48	TEKFEN	1957
49	Köfteci Hüseyin	1958
50	Sabancı Holding	1967

Dünya’da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı şirkete rastlamak mümkünken Türkiye’de geçmişi gerilere uzanan köklü girişimlere çok ender rastlanılmaktadır. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek şirketlerin bile geçmişi ancak 70-80 yıl kadar geriye uzanmaktadır. Türkiye’de 100.yılı tamamlamış şirketler genellikle küçük ölçeklerde kalmış ve büyüyememişlerdir (ASO, 2005: 95). Tablo1.5. te Türkiye’nin en büyük aile şirketleri ve sahipleri listesine yer verilmiştir.

Tablo 1.5.Türkiye’nin En Büyük Aile Şirketleri ve Sahipleri

	İşletme Adı	Sahibi Olan Aile	Kuruluş Yılı
1.	Koç Holding	Koç Ailesi	1963
2.	Doğuş Holding	Şahenk Ailesi	1951
3.	Esas Holding	Şevket Sabancı ve Ailesi	2000
4.	Sabancı Holding	Erol Sabancı ve Ailesi	1967
5.	S. Sabancı Holding	Türkan Sabancı ve ailesi	1967
6.	Kökler Holding	Murat Ülker	2011
7.	Üs Holding	Özokur Ailesi	2008
8.	Enka Holding	Tara Ailesi	1957
9.	Eczacıbaşı Holding	Eczacıbaşı Ailesi	1942
10.	Anadolu Grubu	Yazıcı – Özilhan Ailesi	1969
11.	Fiba Holding	Hüsnü Özyeğin	1987
12.	Zorlu Holding	Zorlu Ailesi	1953
13.	Doğan Holding	Doğan Ailesi	1980
14.	Sanko Holding	Konukoğlu Ailesi	1904
15.	Habaş Grubu	Mehmet Başaran	1956

Kaynak: webtekno.com (Erişim Tarihi: 28/11/2018)

PricewaterhouseCoopers Türkiye’ nin (PwC) Küresel Aile İşletmesi Araştırması – Türkiye Sonuçları 2016 sonuçlarına göre; aile şirketi sahiplerinin, şirketlerini korumaya çalışmaları ve şirketlerinin başarısı için çok fazla tutkulu olmalarının altında yatan neden duygusal bağlılıktır. Çoğu aile şirketi girişimcisi, şirketini çocuğu gibi görür. Genel olarak bu durum Türk ekonomisinin en güçlü yönlerinden birisidir fakat belli dönemlerde daha soğukkanlı düşünmek, iş fırsat ve risklerini objektif bir şekilde değerlendirmek ve orta vadeli stratejik planlarla bu bağlılığı biraz daha arka planda tutmak gerekebilir. Aile şirketleri, ekonominin dayanıklılığının artırılması, Türkiye’nin küresel ve yerel ekonomik krizleri en az hasarla atlatmasını sağlamasındaki rolü çok büyüktür. Bu durum aile şirketlerini hem politik hem de ekonomik bakımdan vazgeçilmez kılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE NEPOTİZM

Çalışmanın bu bölümde kurumsallaşma kavramı ve kurumsallaşmanın aşamaları, temel unsurları ve kurumsallaşmaya etki eden faktörler yer almaktadır. Yanı sıra aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmayı sağlayan faktörlerde ile aile şirketlerinin kurumsallaşamamasının nedenleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bölümde nepotizmin tanımı, aile şirketlerinde nepotizm ve nepotizmin sağladığı katkı ve yol açacağı zararlar ile nepotizm için alınacak önlemler ilgili başlıklar altında detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Tek bir bakış açısına dayalı olmayan kurumsallaşma yaklaşımında, kurumsallaşma ve kurum kavramlarının ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir (Gündüz, 2008: 40). İngilizce karşılığı “institution” olan kurum kavramı, TDK tarafından “belirli düşüncelerin, davranış kalıplarının, bireyler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı görevlerin oluşturduğu, kökü birtakım törelere dayalı toplumsal organizma (örneğin: din, aile vb.)” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Kurum yavaş değişim geçiren, kendi ekolünü yaratmış enstitü seviyesinde bir yapılanmayı belirtmektedir (Karaer, 2007: 2). Yılmaz (2007: 3) ise kurumu, standart sosyal pratikler taşıyan ve kurallara bağlı bir düzen olarak tanımlamaktadır. Selznick (1957: 5) ise kurum kavramını sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, duyarlı ve uyarlanabilir bir organizma olarak ifade etmektedir.

Günlük hayatta oldukça sık bir şekilde kullanılan kurum kelimesinin ekseriyetle iş yerlerini karşılayan bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak evlilik ve aile gibi kavramlar da kurum olarak kabul edilmektedir. Bu noktada kurumu “belirli bir aşama ya da özelliğe ulaşmış sosyal bir düzen ya da bir kalıptır” biçiminde tanımlamak mümkündür (Ulukan, 2005: 31). Kurumsallaşma ise, bir şirketin bireylerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere göre hareket etme, kendine özgü selamlama biçimlerine ve iş yapma usullerine sahip olma ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal olmayı, kurum özelliklerini taşımak; kurumsallaşmayı ise söz konusu özellikleri edinme süreci şeklinde ele almak doğru olmaktadır (Karaer, 2007: 2).

Kurumsallaşma gerektiği kadar organize olmakta sıkıntı çeken örgütlerin kurumsal çevreye daha sosyal ve kararlı bir yapıda uyum sağlaması ve bunu benimsemesidir (Apaydın, 2007: 4). Kurumsallaşma, kuruluşların etkin oldukları çevrelerine karşı geliştirdikleri uyum süreci ve bu süreçteki gelişimidir (Selznick, 1996: 276). DiMaggio ve Powel (1983: 148) kurumsallaşmayı, tekrar edilen davranışların örgütte alışkanlığa dönüşüp bir kural haline gelmesi olarak değerlendirmişlerdir. Örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerini selamlama alışkanlıkları, ödüllendirme ve cezalandırma gibi tutumlar buna örnek olarak verilebilmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise söz konusu davranışların alışkanlık haline gelmiş olmasıdır (Ulukan, 2005: 32). March (1996: 278), kurumsallaşmanın çevresel değişim karşısında belirli bir standart geliştirmesi olduğunu ileri sürmektedir.

İşletmelerin devamlılığını tehlikeye sokan etmenler arasında, değişime ayak uyduramamak bulunmaktadır. Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere devretmesi değil, aksine ihtiyaç duyulduğu anda bunun tespitinin yapılıp patronlar ve profesyonellerin beraber bir sistem yaratmasıdır (Özkaya & Şengül, 2006: 109). Bir başka ifadeyle ise kurumsallaşma “şirketlerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır” biçiminde değerlendirilebilmektedir. Kendi alanlarında uzmanlaşmış olan bireylerin hizmet verdiği örgüte kurumsal bir alan oluşturması büyük önem taşımaktadır. Kurumsal değerlerin kuvvetli olması rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır (Özgener, 2003: 152).

İşletmeler kurumsallaşarak ya da kurumsallaşmayarak iç ve dış çevreye karşı uyumlarını sağlamaktadırlar (Özler, & Gümüştekin, 2007: 438). Çevre koşulları ve geri besleme sayesinde şirket uygulamaları gereken adımları görmektedir. Kurumsallaşma seviyesi ve uyum düzeyi doğru orantılıdır. Şirketler kurumsallaşma seviyelerini ne kadar yükseğe taşırlarsa çevreye o kadar uyum sağlayacak ve şirket bireysel inançlardan uzaklaşacaktır (Yazıcıoğlu & Koç, 2009: 499).

Kurumsallaşma kavramı günlük kullanımda şirketlerin ağır işlemesi şeklinde anlaşılmaktadır. Fakat bu anlayış son dönemlerde yıkılarak, kurumsallaşmanın şirketlere olumlu bir imaj kattığı görüşü hâkim olmaya başlamıştır. Ancak kurumsallaşmanın içselleştirilmemesi sadece görünüşte var olması ise şirketler açısından bir başka sorundur. Kurumsallaşma sadece standart giyim kuralları getirmek değil, karmaşık ve uzun bir süreçtir.

2.2.Kurumsallaşmanın Aşamaları

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Kurumsallaşmanın, iç ve dış çevre koşullarına, çalışan niteliğine, gelişen teknolojiye ve iş yapış şekline ve bulunduğu ortama uyum sağlanması beklenmektedir (Çiftçi, 2006: 31). Bunlar; kanunen tanıma, varlığın sürekliliği, bireysel amaçlar ve örgütsel amaçların uyum içinde olması ve kurumsal kimlik kazanmadır.

2.2.1. Kanunen Tanıma

Şirketlerin yerine getirmeleri gereken kurumsal ve idari yükümlülükleri bulunmaktadır. Şirketlerin kurumsal kimlikleri, kanunların kısıtlayıcı yapısından direkt olarak etkilenmektedir. Şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri toplumun içselleştirmiş olduğu din, hayat tarzı, gelenek, görenek ve ortak alışkanlıklara karşı olan yaklaşımlarına bağlıdır. Türkiye’de yer alan şirketlerin varlıkları TTK, İş Hukuku, Borçlar Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzerleri ile denetlenmekte ve kısıtlanmaktadır. Sendikalaşmaya izin verme, sigortalı işçi çalıştırma ve engelli istihdamı da söz konusu denetleme ve kısıtlama kapsamındaki faaliyetlerdir. Kısaca, şirketler kurumsallaşırken kanunun gerektirdiği kuralları yerine getirmekle yükümlüdürler (Çiftçi, 2006: 31-32).

2.2.2. Varlığın Sürekliliği

Şirketler canlı bir varlık olarak kabul edilmekte ve bundan dolayı büyüyüp gelişmeleri beklenmektedir. Hayatlarını devam ettirmek isteyen kurumların yalnızca gayret göstermesi bazı durumlarda yeterli gelmemektedir. Varlıklarını sürdürebilmeleri için büyümeleri gerekmektedir. Aralıksız bir biçimde görülen büyüme eğilimlerini girişimci ve yöneticilerin kişisel tutkuları olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım değildir. Yükselen nüfusun ihtiyaçlarını giderme, pazar payını artırma, teknolojiyi takip etme, müşterilerin arzu ettikleri hizmet ve ürünü verebilme gibi hususlar büyümeyi etkileyen en önemli unsurlardandır (Şimşek & Çelik, 2011: 40).

Şirketlerin esneklik durumu bu aşamada açığa çıkan problemlerden biri olabilmektedir. Önlerine çıkan şansları değerlendirmek isteyen şirketler bu bağlamda risk almakta ve bu durum şirketlerin esnek hareket etmelerine neden olabilmektedir. Sonuç olarak esneklik kavramının da büyüme ve gelişmeye etki ettiği görülmektedir (Dinçer & Fidan, 2009: 48).

2.2.3. Bireysel Amaçlar ve Örgütsel Amaçların Uyum İçinde Olması

Sosyal bir varlık olan birey bütün organizasyonların temelini oluşturan varlıktır. Bireylerin kurdukları ilişkilerde kendi çıkarları ağır basmaktadır. Organizasyonlar kendi çıkarlarını gerçekleştirebilmek için organizasyon yapısından yararlanmaktadırlar. Şirketler de misyon ve vizyonlarını yerine getirebilmek için çalışanlarından yararlanarak gelişmeleri takip etmektedirler (Karpuzoğlu, 2004: 80).

Kendi içinde uyumu sağlayamayan şirketlerin hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Şirketi var eden unsurların şirketi hedeflerine taşıması gerekmektedir. Şirket çalışanlarının kendi yükselme arzuları dışında şirketi de ilerletme arzusunda olmaları beklenmektedir (Eren, 2001: 39). Çalışanların örgütün vizyonunu, misyonunu ve değerlerini içselleştirmesi beraberinde sürekliliği getirmektedir (Yaşa, 2006: 43).

2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumlar sadece resmi yapının kurulmasıyla var olmamaktadırlar. Kurum içindeki birey ve grupların birbirleriyle ahenk içinde olması, kurumu benimsemesi gerekmektedir. Kurumların kendilerini farklı kılan bir kimlik taşımaları önemlidir. Kurumların ne kadar süredir var olduğu bu noktada önem kazanmaktadır. Bir şirket ne kadar yeni kurulmuş ise yeni uygulamaları benimsemesi de o kadar kolay olmaktadır. Yaşı büyük olan şirketlerde ise gereksinim duyulan yenilikleri hayata geçirmek, önceden edinilmiş alışkanlıklardan dolayı daha zorlaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 80).

2.3. Kurumsallaşmanın Temel Unsurları

Özellikle Türkiye’de gerçekleştirilmiş olan kurumsallaşma değerlendirmelerinde (Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya, & Arıkan, 2008) kurumsallaşma için altı ana boyut olduğu ifade edilmiştir. Bu altı ana boyut formelleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, etik kurallar, tutarlılık ve hesap verilebilirliktir. Bu başlıklar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

2.3.1. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, şirket yönetimine profesyonel çalışanların da dâhil edilmesi ve profesyonel çalışanların şirket tarafından desteklenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Kostova, 1999: 312). Şirket içinde yer alan profesyonellerin çalışanlara oranı profesyonelleşmeyi ortaya çıkaran faktörlerdendir. Profesyonel sayısı ile profesyonelleşme

doğru orantılı bir ilişki içindedir. Profesyonel yöneticilerin nasıl hareket ettiklerinin şirket tarafından saptanması ve profesyonel çalışanların verimliliğini yükseltecek bir ortam yaratılması gerekmektedir (Apaydın, 2007: 57).

Profesyonelleşme için profesyonel çalışan istihdam etmek tek başına yeterli değildir. Şirketin ve çalışanlarının profesyonel kurumların bir parçası olması ve bu kurumların faaliyetlerinde etkinlik göstermeleri profesyonelleşmenin bir başka aşamasıdır. Şirket içerisinde bürokrasinin katı olmadığı bir havanın olması profesyonel çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Bu durumun aksiyle karşılaşıldığında ise profesyonellerin verimliliğinde düşüş gözlemlenmekte ve kısa süreli bir çalışma sergilemektedirler (Cohen & Kol, 2004: 388).

Profesyonellerin sahip oldukları otoriteyi muhafaza etmeleri ve özerk olmaları şirketlerin profesyonelleşme derecesini ortaya koymaktadır. Profesyonellerin kimin yönetiminde olacağı ve ne ölçüde karar verme yetkisine sahip oldukları söz konusu iki kavramın kapsamı içerisindedir. Özerkliğe sahip olan profesyonellerde verimlilik ve işe olan bağlılığın artışı gözlemlenmektedir. Otorite ve özerkliğe sahip olan profesyoneller kendilerini şirkete daha kolay adapte edebilmektedirler. İşleriyle ilgili kararların kendilerinde olması bunların denetiminin yine profesyonellerce gerçekleştirilmesi özerkliğin bir meşruluk kaynağı olduğunu göstermektedir (Apaydın, 2007: 57).

Kural koyucu baskılara karşı şirketlerin göstermiş oldukları olumlu tepki ise kurumsallaşmanın gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Sosyal ilişkiler kuran şirketlerin yeniliklere açık olması gerekmektedir (Westpal, Ranjay, & Stephen, 1997: 368). Profesyonel çalışanlara sahip şirketler, bu çalışanlar aracılığıyla diğer şirketlerdeki değişimi fark edebilmektedirler. Değişimlere ayak uydurabilmek için hem profesyonel hem de sosyal çevreye uyum sağlamak gerekmektedir (Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002: 20).

2.3.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Şeffaflık, ticari sır mahiyeti taşıyan ve kamuya paylaşılmamış bilgilerin dışındaki şirketlerle alakalı hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin doğru, tam ve zamanında kamuya paylaşılması ilkesidir (Dalğar & Pekin, 2011: 23). Hesap verilebilirlik yönetim fonksiyonlarının ve görevlerinin açıklanması, yönetici ve paydaşların isteklerinin güvencede olması ve alınan kararların yönetim kurulunca takip edilmesidir. Verilen kararların sorumluluğunu üstlenme ve doğruluğunu ispat etmektir (Karakurti, 2018).

Hesap verilebilirlik kurumsallaşmanın en önemli bileşenlerinden biridir. Şirketlerin faaliyetleriyle ilgili doğru ve şeffaf bilgileri topluma açık bir şekilde bildirmesi hesap verilebilirlik olarak ifade edilmektedir. Şirketlerin faaliyetlerini çevresel normlara uygun bir biçimde gerçekleştirmesi, kayıtların şeffaf olması ve söz konusu faaliyetlerin gerekli kurumlarca onaylanmış olması hesap verilebilir konuma gelmelerini sağlamaktadır (Waddock, 2004: 313).

Şeffaflık ve hesap verilebilirlik şirketlerle alakalı olan verilerin açık bir şekilde topluma ilan edilmesiyle sağlanmaktadır. Şirket bilgilerinin hem topluma hem de şirket içindeki bireylere doğru iletilmesi beraberinde meşruluğu getirmekte ve sonucunda kurumsallaşma ortaya çıkmaktadır (Zajac & Westphal, 2004: 433). Şirketlerin sosyal sorumluluk geliştirmeleri hesap verilebilirlik açısından önemli bir unsur olmasının yanında, sosyal sorumluluğun meşruluğu artırdığı da görülmektedir (McWilliams & Siegel, 2001, s. 117). Yanı sıra olumsuz yöndeki medya baskıları ve krizler sosyal sorumluluk ile uzaklaştırılmaktadır (Greening & Grey, 1994: 470).

2.3.3. Tutarlılık

Tutarlılık, bireylerin verdikleri sözü yerine getirmesi, söz ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olması demektir. Tutarlılık kavramı hem bireyler hem de örgütler için oldukça önem taşımaktadır. Şirketlerin tutarlılığı var oluş amaçları ile uyguladıkları stratejiler arasındaki uyumla ölçülebilmektedir. Şirket kapsamında tutarlılığı, içsel ve dışsal şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. İçsel tutarlılık, örgütün amaçları ve faaliyetlerinin birbiriyle ilgili olması ve aynı koşullar altında aynı tepkileri vermesidir. Dışsal tutarlılık ise, şirketlerin verdikleri sözlerde durmasıdır (Apaydın, 2008: 125).

Tutarlılık boyutunun var olabilmesi için şirketlerde şu aşamaların geçirilmesi gerekmektedir (Özkaya & Şengül, 2006: 119):

- Esas değerlerin ve kurumsal kimlik anlayışının gelişmesiyle tutarlılık ortaya çıkabilmektedir.
- Davranış ve uygulama tanımlamalarının net bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Yöneticilerin davranışları ve verdikleri kararlar arasında bir uyumun bulunması gerekmektedir.
- Şirketin güvenilir bir imaja sahip olması gerekmektedir.

- Ortak değerlere sahip olunması, iş - görev tanımlarının ve ödül-ceza sisteminin belirlenmiş olması gerekmektedir.

- Çalışanların şirkete güven duyması sağlanmalıdır.

2.3.4. Formelleşme

Ferrel ve Skinner (1988)'e göre formelleşme, kurallar aracılığıyla yönetilmekte olan şirketlerin kendilerini sürekli olarak tekrar etmesidir. Kurumsal faaliyetlerin işleyişi kurallar, standart ve sistemsal süreçlerin hedef belirlemesiyle gerçekleşmektedir. Söz konusu hedefleri gerçekleştirebilmek ise alt departmanların, üst departmanların kontrolü altında olmasıyla sağlanmaktadır. “Formelleşmede yönetimin eylemleri, kararları ve koyduğu kuralları formül edildikten sonra yazılı biçimde kaydedilir” (Kul, 2010: 26).

Formelleşmenin temelinde yönetim unsurlarını, kimin nasıl takip edeceğini belirlemek ve kurum içi faaliyetlerin uyumunu sağlamak yatmaktadır. Ayrıca, iş tanımlarının yapılması ve çalışanların sahip olduğu görev ve yetkilerin sınırlarının belirlenip prosedür haline getirilmesi de formelleşmenin unsurları arasında yer almaktadır (Wallace, 1995: 28). Etkili bir formel organizasyon yapısı meydana getirebilmek için üç ana adım izlenmektedir. Bunlar farklılaşma , bütünleşme ve denetim alanıdır (Tavşancı, 2009: 22).

Farklılaşma: Örgütsel sistemin parçalara ayrılması manasına gelen bu adımda karar verme yetkisi ve yapılacak işler alt kademelere bölüştürülmektedir. Alt kademe meydana getirmek “dikey farklılaşma”, alt iş birimleri meydana getirmek ise “yatay farklılaşma” şeklinde adlandırılmaktadır.

Bütünleşme: Dikey ve yatay farklılaşma neticesinde bölünen işler arasındaki iletişimi sağlamaktadır.

Denetim Alanı: Şirketteki üstlerin yönetiminde olan astların sayısı olarak da açıklanabilen denetim alanının geniş ya da dar olması şirketin büyüklüğüyle veya organizasyon şemasının yatay ve dikey genişliğiyle ilişkilendirilmektedir.

2.3.5. Kültürel Güç

Kültür en basit tanımıyla; toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktarılan her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütünüdür (selcuk.edu.tr, 2018). Şirkete özgü davranışları, inançları ve alışkanlıkları örgüt içerisinde tanımlanmış olan ilişki

ve davranış bütününe ise örgüt kültürü adı verilmektedir. Bireyler gibi örgütlerin de bir karakter yapısı bulunmaktadır. Bu yapı esnek ya da sert olabilmektedir. Bu bağlamda şirkette oluşan örgüt kültürü, şirketlere kültürel anlamda güç kazandırmaktadır. Kültürel güç bireylerin motivasyonunu artırmakta ve belirsizlik zamanlarında çözümler üretmektedir. Bundan dolayı şirket içindeki kültürün yönetim tarafından anlaşılıp kontrol edilebilmesi performansı artırmaktadır (Güney, 2007: 37).

Şirket içinde kültürün kabul görme ve paylaşılma seviyesi kültürel gücün etkinliğini göstermektedir. Bunun nedeni ise, kültürün öğelerinden olan değerler, ilkeler ve kuralların benimsenmesi ve paylaşılmasıyla kültürel gücün açığa çıkmasıdır. Bir şirkette kültürel güç seviyesi yüksek ise kontrol mekanizmalarına çok fazla yüklenilmemektedir. Ekseriyetle resmi bir denetime tabi olmayan faaliyetlerde kültürel güç daha da önem taşımaktadır. Şirketlere gerekli olan fonksiyonelliği kazandıran kültürel güç örgüt performansını artırmaktadır. Ayrıca çatışma ortamlarında, güçlü bir kültürün varlığı sorunların daha kolay çözülmesini sağlamaktadır. Kültürel güç sayesinde örgüt üyeleri ortak hedef belirleyebilmekte, bağlılık ve güven duyguları üst seviyelerde olmaktadır. Kısaca, güçlü bir kültürel yapı oluşturmak kurumsallaşmanın temellerini atmak anlamına gelmektedir (Kiracı & Alkara, 2009: 167).

2.3.6. Etik Kurallar

Şirket bünyesinde bulunan bireylerin uyması ve kaçınması gereken kuralları etik kurallar olarak tanımlanmak mümkündür (TDK, 2018). Doğru ve yanlış kavramlarını tanımlayan etik kurallar, insanların davranış biçimlerine etki etmektedir. Bundan dolayı etik kuralların benimsendiği bir şirkette, çalışanların davranışları daha kolay kontrol altına alınabilmektedir (Danley, 2000: 111).

Toplumun yapısına göre değişkenlik gösterebilen kültürün bir parçası olan etik kurallar toplumdan topluma farklılık gösterse de evrensel nitelikte olan etik kurallar da bulunmaktadır. Küreselleşme sonucunda birbirleriyle daha kolay etkileşim halinde olan toplumların da gün geçtikçe ortak değerleri artmaktadır (Apaydın, 2007: 71). Etik kurallar uygulandığı takdirde bireyler kendi değerlerinin korunduğunu hissetmektedirler. İşletmeler için ise etik kurallar, yeni kaynaklara ulaşmasını sağlayacak olan güven faktörünü beraberinde getirmektedir (Kostova, 1999: 312).

2.4. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

Kurumsallaşma sürecini düzenleyici, normatif ya da bilişsel seviyede ele almak mümkündür. Resmi kurallar oluşturma, gözleme ve yaptırımlar düzenleyici süreçlere örnek olarak verilebilmektedir. Kurumsallaşmış kurallar sorgulanmadan bireyler tarafından kabul görmektedir. Söz konusu kurallar şirketlerin etkili bir biçimde çalışmasını tetiklemektedir. Bunun nedeni ise bireylerin kurallara uymadıkları takdirde karşılaşacakları yaptırımlardır (Paksoy, Soysal, & Özçalıcı, 2007: 102).

Toplum içerisinde nelerin uygun olduğu konusundaki hisler normatif süreçleri meydana getirmektedir. Normatif süreçler de düzenleyici süreçlerde olduğu gibi kurallardan oluşmaktadır. Bir eylemin sıkça uygulanması ve benimsenmesi bilişsel süreçleri ifade etmektedir. İnsanlar, davranışları ve faaliyetleri sosyal hayatın ana bileşenleri olarak benimserlerse bu kavramlar kurumsallaşmaktadır. Bir eylemin ya da düşüncenin doğruluğuna dair inancın yaygınlaşması bilişsel kurumsallaşmanın bir belirtisidir (Paksoy, Soysal, & Özçalıcı, 2007: 102).

Örgüt Kültürü: Bireylerin bazı hedefler ve değerler için birlikte hareket etmeleri örgüt kavramını ifade etmektedir. Örgüt kültürü ise söz konusu bireylerin değerleridir. Örgüt üyelerinin birliktelikleri örgüt kültürü sayesinde güçlenmektedir. İnançlar, hikayeler, kurallar, semboller ve kahramanlar örgüt kültürünün temel faktörleri olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün oluşması ve devam ettirilmesi örgüt içindeki değer yargı sistemi, semboller ve mitler ile sağlanmaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürünün şirketin işleyişine olumlu katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür. Yönetim uygulamaları ve örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar birbirleri ile uyumlu bir şekilde birleştirildiklerinde örgüt verimliliğinde artış gözlemlenmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998: 28). Örgüt kültürü çalışanların kişisel değil yönetsel odaklı bakış açısı geliştirmelerine neden olmaktadır. Şirket yönetimlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesine örgüt kültürü bir destek sistemi olarak yardımcı olmaktadır (Ateş, 2003: 67). Aile şirketlerinde ise örgüt kültürü zaman içerisinde meydana gelmektedir. Aile şirketlerinin kuruluşlarında ortaya konan misyon ve vizyon kültürün oluşmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

Liderlik Tipi: Hem duygu hem mantık tabanlı bir yapıya sahip olan aile şirketlerindeki bu çeşitlilik avantaj veya dezavantaj yaratacak durumlara neden olabilmektedir. Stresli ve mutsuz ruh halindeki günümüz insanından verimlilik beklemek

gittikçe zorlaşmaktadır. Bundan dolayı herkes için geçerli olan kurallar sisteminde işlerin yürütülmesinin önemi artmaktadır. Gün geçtikçe küreselleşen dünyada rekabet koşulları zorlaşmakta, yönetim ve liderlik kavramları daha değerli hale gelmektedir. “İnsan” unsuru yönetim aşamalarının her alanında etkinliğini göstermektedir. Günümüz koşullarında liderlik oldukça dikkat gerektiren bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinin ise söz konusu bu kavramlara daha çok eğilmesi gerekmektedir. Hizmetkâr liderlik modeli her koşulda gereksinim duyulan bir liderlik modeli olmaya devam etmektedir. Hizmetkâr liderlik modelinin temelini oluşturan kendi çıkarlarını geri plana atma durumu aile üyelerini bir arada tutmaktadır. Bundan dolayı aile şirketlerinde uygulanan liderlik rolü diğer şirketlere göre daha zordur (TPF, 2017).

Sürekli Eğitim: Aile şirketlerinin içinde kendi gereksinimleri kapsamında birtakım kurullar meydana getirmek mümkündür. Bu kurullardan aile şirketleri açısından en önemli olan ise eğitim kurullarıdır. Eğitim komitesi; amacı en önemli ihtiyaç olan insan sermayesini yetiştirmek olan bu kurul, aile üyelerinin gelişim gereksinimlerini takip ederek eğitimle alakalı eylemleri düzenlemektedir (ifc.org, 2011). Eğitim, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecindeki en önemli unsurlardan biridir. Aile şirketlerinin büyüüp gelişmesini sağlayacak liderlerin iyi eğitilmiş bireylerden olması beklenmektedir. “Sağduyu” kavramı eğitimin sürekli olduğu kurumlarda gelişmektedir. Oldukça başarılı bir yönetim uzmanı olan Peter Drucker’ın, kurumsallaşma hedefinde olan aile şirketlerine olan önerilerini beş kategoride incelemek mümkündür:

- Şirket içerisindeki aile üyeleri diğer çalışanlar kadar eğitilmiş ve yetenekli olması gerekmektedir.
- Önemli görevlere işi en iyi bilen birey getirilmelidir.
- Aile şirkete hizmet etmelidir.
- Yönetim kurullarında aile üyesi dışındaki bireylere de yer verilmelidir.
- Yönetim noktasında meydana gelen problemlerin çözümü için şirket dışından bir hakeme başvurulmalıdır (Gürdoğan, 2005).

Örgüt Yapısı: Çoğunlukla tartışma konusu olan ortaklık yapısında gerçek ve resmi oranlar farklılık gösterebilmektedir. Aile üyelerinin ortaklığına dayanan aile şirketlerinde kâğıt üzerindeki oranların çoğu kez gerçeği yansıtmadığı belirtilmektedir. Örneğin, babadan oğula geçen sistemlerin çoğunda baba çocukları arasında bir pay bölüşümü

yapmamaktadır. Baba ve kardeşlerin kendi aralarında meydana getirdikleri pay bölüşümü oranları şirket sözleşmesinde yazan oranlardan farklı olabilmektedir. Ortaklık yapısı çoğu şirket için hem gizli bir konu olup hem de daha sonraları çatışmaya sebebiyet verebilmektedir. Bazı şirket örneklerinde ise payların yaşa göre dağıtıldığına da rastlanmaktadır. Bu durumun sebebi olarak ise büyük kardeşlerin işe daha erken atılmaları gösterilmektedir (ortakakildanismanlik.com). Aile üyelerinden pay sahibi olanlar ile olmayanlar ve bunlar arasında da aktif çalışanlar ile çalışmayanlar arasında da sorunlar çıkabilmektedir. Diğer bir problem ise kız ve erkek çocukları arasında yaşanabilmektedir. Bazı aile şirketlerinde kız çocuklarına pay verilmemesi, verilse bile çalıştırılmaması çatışma yaratan bir durumdur (ayyildizdanismanlik.com).

İnsan Unsuru: Şirketlerin sahip olduğu en önemli sermayelerden biri insandır. Şirketlerin devamlılığının sağlanması, verimliliğini yükseltmesi ve başarılı bir yönetim ortaya koyabilmesi çoğunlukla insan faktörüyle sağlanmaktadır. İnsan unsuru olmadan örgütlerin var olması mümkün değildir. İnsan kaynaklarının kurumlardaki önemini fark eden şirketler son zamanlarda insan kaynaklarının üzerine düşmekte ve bununla alakalı çalışmalar yürütmektedir. Şirket çalışanlarının kayıtları önceki yıllarda personel müdürü olarak nitelendirilen birim tarafından tutulmakta ve bu birimin sorumluluk alanları çalışanların kayıtlarını tutmak, sigorta, tazminat gibi işlemlerini gerçekleştirmek gibi görevlerle sınırlı kalmaktaydı. Fakat ilerleyen zamanlarda insan kaynakları adı altında yeni bir birim ortaya çıkarak çalışan verimliliği ve motivasyonunu artırmaya yönelik yeni görevler de sorumluluk alanına eklenmiştir. Verimlilik artırılması, performans ölçme sistemleri, kariyer planlaması, etik kurallar, eğitim ve prim sistemleri gibi konular da insan kaynaklarına yönelik çalışmalar arasında yer almaktadır (Aytekin, 2010).

İnsan kaynakları departmanının başarılı bir şekilde yönetildiği şirketlerin verimliliklerinin arttığı görüldükten sonra bu birime gösterilen önem artmaktadır. İnsan kaynaklarının en önemli görevleri arasında yer alan; doğru işe doğru kişiyi seçme durumu aile şirketleri içinde önem taşımaktadır. Aile şirketlerindeki nitelikli çalışan ve profesyonel üst düzey yöneticileri elde tutmak için insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Aile şirketlerindeki profesyonel yöneticilerin yaşadığı en önemli sorunlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Aytekin, 2010):

- Hangi işe hangi bireylerin yerleştirileceği konusunda doğru tercihlerin yapılmaması

- Önemli ve büyük pozisyonlardaki bireylerin ne olursa olsun aile üyeleri arasından seçilmesi

- Terfi olasılığının düşük olması
- Aile üyelerinin performans ölçümüne tabi tutulmaması
- Başarı ve prim sistemi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaması
- Aile üyelerinin işlere sıkça müdahalede bulunması
- Şirket içinde çok fazla söz hakkına sahip olunamaması
- Şirketle alakalı kararlar alınırken kendilerine danışılmaması.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya gitmesiyle bu tarz sorunlara çözüm getirilebilmektedir. Başarılı bir şekilde yönetilen insan kaynakları uygulamaları ise çözümün en önemli parçasıdır (Aytekin, 2010). Organizasyonların en önemli unsurlarından biri olan nitelikli insan kaynağı kaybedildiği takdirde şirketlerde verimliliğin düşmesi ve imaj kaybı görülebilmektedir. Şirketin zarar görmesinden aile üyeleri de etkilenmektedir.

2.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler

Aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa devredilmesinin sağlanabilmesi, şirketin aynı güçle ilerleyebilmesi ve kârlılığının artması için atılacak en büyük adımlardan biri de kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma, bir şirketteki yöneticilerin bireysel tercihlerinden bağımsız olarak, işlerin yürütülmesini ve şirketin sağlıklı bir şekilde büyüme hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan yapı ve süreçlerin oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketlerin kurumsal varlıklarının ve saygınlıklarının sürdürülebilirliği bakımından büyük ölçüde önemlidir. Bu hususta yapılan araştırma sonuçlarına göre, kurucu aile şirketi üyelerinden üçüncü ve sonraki kuşaklara geçiş yapan şirketlerin oranı çok düşüktür. Bu bakımdan şirketin kurumsallaşabilmesi ve sürdürülebilir başarının elde edilebilmesi için kurucu aile üyelerinin şirketin yönetimini bir alt kuşağa veya profesyonel bireylere uygun zamanda devretmesi önemlidir (Tonus, 2002: 228).

Aile şirketlerinde, kurucu kuşağın yönetimin devri için karar alması durumunda devir işlemini yapacağı yöneticiye karar verememesi, bir diğer anlatımla güvenip yönetimin teslimini gerçekleştirememesi veya teslim ettiği yöneticinin gereken düzeyde

yetkinliğe sahip olmaması şirketlerin sürdürülebilirliğine büyük ölçüde etki etmektedir. Sözü edilen durum iki farklı yolla ortadan kaldırılabilmektedir: Birincisi, kurucu aile üyesinin kendisinden sonra yetkilerini teslim edeceği bir aile üyesini veya bir profesyoneli yetiştirmesidir. Ancak yetiştirmek üzere aile üyesi seçilecek ise bireyin eğitiminin başlangıcından itibaren bu konuya önem verilmiş olması gerekmektedir. İkincisi ise, aile üyesinin aktif bir şekilde çalışmaya başladığı zamandan itibaren kendisine bir vekil belirlenip yapacağı işleri vekilin desteğiyle koordine etmesidir. Böylece, aile üyesinin şirkette olmadığı zamanlarda bu işte deneyimli bir vekilin işleri sağlıklı bir şekilde yürütebileceğine inanacak ve devir dönemi problemsiz bir şekilde tamamlanabilecektir (Tonus, 2002: 228).

Şirketlerin insan kaynağına ve sermayeye ulaşması, verimli bir performans sergilemesi, amaçlarına erişip toplumsal beklentileri karşılaması kurumsal yönetim kapsamındadır. Büyümenin hızlanması, yatırımcılar tarafından güven kazanılması ve ekonomik alanda verimlilik sağlanması kurumsal yönetimle sağlanmaktadır. Şirket yönetimi, paydaşlar ve yönetim kurulu arasında bulunan ilişkiler kurumsal yönetimin bir parçasıdır. Ayrıca şirket hedeflerinin belirlenip bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirme aşamasında hangi yöntem ve araçların kullanılacağı da kurumsal yönetim sayesinde belirlenmektedir. Şirkette etkili bir biçimde işleyen bir kurumsal yönetim mevcut ise şirketin gereksinim duyduğu itibar ve güven dış çevrede artış gösterecek ve neticede sermaye maliyetlerinde düşüş yaşanarak büyüme desteklenecektir (Dalğar & Pekin, 2011: 22-23).

Aile şirketlerinin gelecek dönemlerde de varlıklarını devam ettirebilmeleri, şirketlerin kurumsallaşma düzeylerine bağlı olmaktadır. Şirketlerin kurumsallaşmasında etkili olan bazı etkenler vardır. Bu etkenler; aile anayasası, yönetim kurulu ve aile konseyinin oluşumu olarak ifade edilmektedir (Yücel & Özkalan, 2012: 262).

2.5.1. Aile Anayasası

Aile, şirket ve mülkiyet olmak üzere üç bileşen etrafında inşa edilen aile şirketlerinin devamlılığının sağlanabilmesi, söz konusu bileşenlerin birbiriyle ahenk içinde olmasına bağlıdır. Uzun süreli varlık gösteremeyen aile şirketlerine bakıldığında aile, şirket ve sahiplik konularının iç içe geçtiği, çevre şartlarına uyum sağlanamadığı, gecikmeli veya yanlış kararların alındığı görülmektedir. Örneğin, yalnızca aile üyesi olduğu için gerekli donanımına sahip olmayan bireyler yönetimde yer alabilmekte, aile içindeki ilişkilerde sorun

çıkamaması adına alınması gereken bazı kararların alınamaması, paydaşlık hususundaki anlaşmazlıklardan dolayı karar mekanizmasının çalışamaması gibi durumlar gözlemlenebilmektedir. Söz konusu uyumsuzluklar devam ederse şirketlerin varlığı riske girebilmektedir (Akingüç, 2012: 33). Bu bağlamda aile anayasasının oluşturulması iş ve aile ilişkilerini düzenlemektedir (Yıldız & Balaban, 2008: 181).

Şirketlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması büyük önem taşımaktadır. Uzun yıllar boyu varlığını devam ettirebilen aile şirketlerinde planların ve bu plana erişmenin süreci tespit edilmiştir. Sözü edilen belirtiler kendini aile anayasası biçiminde göstermektedir. Aile anayasasının uygulanabilirlik düzeyi de şirket içindeki iklim doğrultusunda belirlenmektedir. Aile anayasası, ailenin şirket ile ilgili ilişkilerine ait yazılı ve yazısız başlıca normlar biçiminde ifade edilebilmektedir. Bu çerçevede aile anayasası; bir ailede evlenerek aynı soyadı alan veya akrabalık ilişkisi ile aile içinde ve aile dışında kalan diğer bireylerin ilişkilerini düzenleyen, belirli amaçları ve yaptırımları olan ve şirket bünyesinde yer alan bütün bireyler tarafından uyulması gerekli görülen değerler kümesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 160). Anayasa kapsamında aile şirketine ait vizyon, misyon, amaçlar, aile üyelerinin eğitim düzeyi, hisse oranları ve yönetim kurulu seçim kriterleri gibi pek çok ögeye yer verilmektedir. Aile anayasaları çerçevesinde yanlış davranışlar sergilenmemeli ve yaşanan olaylar açık ve güven verici nitelikte olmalıdır (İyileşiroğlu, 2006: 38).

Aile anayasası, aile üyelerinin harcamalarından, aile üyelerinin profesyoneller arası bağlarının düzenlenmesine, haleflik seçiminden yönetim kurulu ve aile konseyi yapılarının ve üyelerin aralarındaki etkileşime kadar büyük ölçüde önem taşıyan hususları düzenlenmektedir. Şirkette istihdam edilen aile üyeleri arasında imzalanan tipik bir sözleşme olarak ifade edilmektedir. Bir aile şirketinin kuşaktan kuşağa devamlılık göstermesi ve sürdürülebilir başarısı için aile anayasası önem arz etmektedir (deloitte.com, 2016).

Bir anayasa düzenleme arzusunun temel amacı, şirketin çalışmasının ve ailenin misyonunun gelecek kuşaklara doğru bir biçimde aktarılabilmesi ve belirli normlarla beraber emanet edilmesidir. Aile anayasası olarak ifade edilen metinler ve sözleşme, Türk hukuku çerçevesinde düzenlenen tipik sözleşmeler kapsamında yer almamaktadır. Ancak Borçlar Hukuku'nun sözleşme serbestisi prensibi çerçevesinde bir sözleşme olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte hukuken aile anayasasının üzerinde büyük bir

dikkatle çalışılması gerekmektedir. Çünkü aile üyeleri arasında uzun yıllardır uygulanmakta olan ancak yazılı bir hale getirilemeyen kuralların yazılı hale getirilmesi zor bir süreçtir. Sözü edilen süreç yürütülürken, kurulan yapının kalıcı bir nitelikte olması, yeni kuralları da beraberinde getirmektedir. Sözleşmeye taraf olmayan aile şirketi ortakları ve aile üyeleri açısından aile anayasası bağlayıcı değildir. Ancak sözleşmeye imza atan ve taraf olanlar açısından, aile anayasası bir borç sözleşmesi hükmü taşımaktadır. Buna ek olarak aile anayasası, sözleşme serbestisine bağlı olduğu için şekil şartına bağlı değildir. Ayrıca, aile anayasasının uygulama ve ispat kolaylığı açısından yazılı olarak yapılması önem arz etmektedir. Şirket ortağı olup olmamasına bakılmaksızın aile üyelerinin her biri yapılan sözleşmenin potansiyel tarafı olmakta ya da sözleşmenin uygulanmasından etkilenmektedir. Fakat aile anayasasına imza atan aile üyeleri için geçerli ve bağlayıcı nitelikte olmasına rağmen, aile anayasasına imza atmayan aile üyeleri ve gelecek kuşaklar için, bu sözleşme bağlayıcı nitelikte olmayacaktır (deloitte.com, 2016).

Aile anayasasının uzlaşma olarak kabul görmesi, şirketler hukuku çerçevesinde bağlayıcılığı olabilmesi için şirket temel sözleşmesine yasalara uygun kuralların ilave edilmesi ve aile şirketi anayasası kapsamında yer verilen hüküm ve koşulların, hisse sahibi olan ve olacak aile üyelerince imzalanacak olan bir ortaklık sözleşmesi ile detaylandırılarak tamamlanması gerekmektedir (deloitte.com, 2016).

Aile ve kurumsallaşma kavramlarının incelendiği çalışmalarda, ailenin kurumsal olması gerekliliği üzerinde durulduğu görülmektedir. Aile değerlerinin belirlenmesi, uygulanabilir aile anayasası oluşturulması, aile içinde ortaya çıkabilecek problemlere karşı bir sistem geliştirilmesi, aile içi ortaklıklarda görev devri ve paylaşımlarının belirlenmesi ailenin kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Aydın, 2010: 41-42). Aile anayasasının şirketlere sağladığı faydalar ve hazırlanması esnasında dikkat edilmesi gereken noktalar Büyükhelvacıgil (2013) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

“Aile anayasasının faydaları;

- Şirketin kurumsallaşması için önemli bir adımdır. Kurumsallaşmış, doğru yönetilen bir şirkette gelecek için doğru stratejiler üretilir.
- Şirket yönetimi bireylere bağlı değil, kurallara bağlı olur. Şirket kendini daima yeniler, sürekli inovasyon sistemi oluşturulur.
- Şirket prensiplerinin hissedarlar için bağlayıcı olmasını sağlar.

- Nepotizm (akraba kayırmacılığı) önlenir.

-Aile üyelerinin de profesyonel bir kariyer süreci yaşamasını savunur. Aile şirketlerinde profesyonel olarak çalışan aile üyelerinin çalışma şekillerini belirler. Aile üyelerinin olası zaaflarının şirkete yansımalarını engeller.

-Genellikle bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olan yeni nesillerin iyi yönetim için çıkmaları gereken basamakları belirler.

-Ailevi bağlardan doğan hissedarların şirketin yüksek çıkarlarının önüne geçmesi engellenir. Anayasa ile aile üyelerinin mülkiyet esasları belirlenir ve olası çatışmalar önlenir.

-Yeni neslin kural ve prensiplerinin planlanmasında aile değerlerinden kopmamayı sağlar.

-Yöneticilerin zamanı gelince görevlerini memnun ve güvenle gelecek kuşaklara devredebilmesini sağlar.

Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Her şirketin aile anayasası kendine özel olmalı, şirketin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hazırlanmalıdır.

- Yalın olmalı, aile kültürünü yansıtmalı, aile ve uzmanların katılımları ile hazırlanmalıdır.

- Aile konseyi oluşturulmalı ve onayları alınmalıdır.

- Aile şirketinde tüm pozisyonların gerektirdiği nitelikler, görevler, yetkiler ve sorumluluklar belirlenmelidir.

- Ailenin ve şirketin kendine has özellikleri göz önünde tutularak eski ve yeni nesillerin talepleri dikkate alınmalıdır.

- Şirketin mevcut duruma nasıl geldiği incelenmeli, varsa yaşanan sıkıntılar ve nedenleri tespit edilmelidir.

- Aile üyeleri kurallara uymalı, sabır ile yılmadan ilerlenmeli ve uygulamada süreklilik sağlanmalıdır.”

İşletmenin geleceği bakımından aile anayasası oluşturmak ve yeni kuşakların bu anayasayı benimsemesi oldukça önem taşımaktadır (Kamacı, 2016, s. 26). Çünkü böyle bir

durumun aksiyle karşılaşıldığında aile üyeleri arasında çatışmalar, aileden uzaklaşmalar ve şirketin başarısında düşüş gözlemlenebilmektedir. İşletmeler aile anayasası ile birtakım avantajlar elde etmektedirler. Bu avantajlar şöyle sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 160):

- Aile üyeleri arasındaki iletişim güçlenir,
- Aile üyelerini yönlendirir, onlara rehberlik eder,
- İşletme içinde sinerji oluşturur,
- Yansız oluşu sebebiyle güven ortamı oluşturur,
- Aile içi ilişkilerin sağlıklı olmasını sağlar,
- Aile üyelerinin sadakat duygusunu geliştirir,
- Personellerde iş memnuniyeti için ortam yaratır

- Aile üyeleri arasındaki duygusal bağları geliştirir. Aile anayasasının dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar (Karpuzoğlu E, 2004: 160):

- Esnek bir yapıya sahip değildir, zamanla değişime uğramaz,
- Fikir anlaşmazlıkları olabilir
- Oluşturulması uzun bir zaman gerektirir.

Aile anayasası kapsamında yer alan avantajlar ve dezavantajlar ele alındığında avantajların dezavantajlarına kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Aile anayasası, şirkete has bir kimlik kazandırmaktadır. Bununla birlikte aile anayasası olmayan şirketlerde güvensizlik ortamı oluşabilmekte ve haksız rekabet yaşanabilmektedir. Aile anayasası, şirket ile aile arasında kurulan bağın seviyesini belirler ve oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Öte yandan küçük ölçekli aile şirketlerinde aile anayasası aile kurulu tarafından uygulanırken, büyük ölçekli aile şirketlerinde yönetim kurulu tarafından uygulanmaktadır. Yönetim kurulunun temel amacı, şirketin vizyonuna ulaşabilmesi için gerekli görülen stratejileri üretmektir (Ülgen & Mirze, 2010: 68).

Aile anayasasının, şirkete yararlı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken konular arasında aile misyonu da yer almaktadır. İşletmenin misyonu, şirketin var oluş sebebi olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak strateji geliştirme aşamasında önem taşıyan bir başlangıç noktası olarak görülmektedir (Ülgen & Mirze, 2010: 68). Aile şirketi açısından misyon, ailenin temelini muhafaza ederek gelecek kuşaklara ulaşmasını ifade

etmektedir (Rock, 1991: 27). Aile misyonu aracılığıyla aile içi bağlar güçlendirilebilir ve böylece güven ortamı oluşturulur. Aile anayasasının unsurları arasında aile forumu oluşturulması da yer almaktadır. Bu aile forumunda katılımcıların önerileri, şikayetler ve beklentiler tartışılmaktadır. Forumun temel amacı ise katılımcıların duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmeleri, bilmedikleri ve öğrenmeyi arzu ettikleri konuları yargılamadan ifade etmeleri için elverişli bir ortam yaratmaktır. Aile şirketleri tarafından aile misyonu iyi bir şekilde belirlenir ve aile forumunu başarılı bir biçimde uygulanabilirse, nesiller boyu aktarılması yolunda hiçbir engeli kalmamaktadır. Aile anayasasının oluşturulması zaman alan bir süreçtir. Bununla birlikte aile anayasasının hazırlanması ailenin tüm üyelerini ilgilendiren konuların tamamı üzerinde büyük bir titizlikle durulması gerekmektedir. Sözü edilen anayasanın hazırlanma süreci kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 166).

Aile anayasasının, kurumun misyonunu ve değerlerini kapsamı sebebiyle açık ilkeler çerçevesinde ve yansız olarak nesnel bir şekilde hazırlanması gerekmektedir (Günver, 2002: 174). Aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda aile anayasasını özenle ve uzun bir çalışma neticesinde hazırlamaları gerekmektedir. Bu şekilde hazırlanmış bir anayasa, şirketlerin mevcut performansının artış göstermesine ve kurumsal bağlılığın güçlenmesine destek sunmaktadır. Bu şirketlerde yaşanabilecek uzlaşmazlıklar da aile anayasası kapsamında birleştirilebilir. Böylece bu şirketlerde güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılarak, aile şirketini kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır.

2.5.2. Aile Konseyi

Aile konseyi, aile şirketinin sürdürülebilirliği ve yönetiminin devam etmesi, diğer bir anlatımla aile üyelerinin ortak beklenti ve amaçlarının farklılık göstermemesi için rutin olarak bir araya gelen aile üyelerinin oluşturduğu gruplar olarak ifade edilmektedir. Aile konseyi dünya çapında pek çok şirketin kullandığı bir kurumdur. Buna ek olarak aile konseyi, aile şirketinin aile içi iletişimi güçlendirme amacı ile kullanılan bir kurul olarak da görülmektedir. Aile konseyi; ülkemizin aksine dünyada çapında faaliyet gösteren örnek aile şirketlerinde yaygın bir şekilde kullanılmakta ve şirket başarısının sırrı olarak nitelendirilmektedir (deloitte.com, 2016).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamına dahil edilen aile şirketlerinin büyük bir kısmının çoğunlukla aile yemeklerinde ya da toplantılarında aslında ‘aile konseyi’ olarak toplandıkları, fakat bu toplantıları aile konseyi olarak

isimlendirmedikleri ortaya çıkarılmıştır. Aile konseyleri aile şirketlerinin önem arz eden unsurları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte aile konseyleri ülkemizde etkin bir biçimde kullanıldığı halde, söz konusu kavramın kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Sözü edilen aile konseylerinin ilk amacı aile içindeki mevcut iletişimi güçlendirerek, kararların hızlı bir şekilde alınmasını ve şirkete yönelik beklentilerin aile üyeleri arasında uyumlu olmasını sağlamaktır. Özellikle alt nesillere uzanan aile şirketleri açısından, aile konseyinin kuruma verdikleri mesajların tutarlı olması önem taşımaktadır. Böylece bütün aile üyeleri kendilerini arzu ettikleri şekilde ifade edip, istek ve beklentilerini birbirleriyle paylaşarak şirketin durumu hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Böylelikle şirket içinde alınan yönetsel bir kararda, aile bütünlüğünün ve şirkete verilen mesajların tutarlı olması, aile üyelerinin ortak hedef ve beklentilere sahip olması ve aile içi bağların bozulmaması için aile konseyi büyük ölçüde yarar sağlamaktadır (deloitte.com, 2016).

Aile şirketi hissedarlarının her aile üyesi, konseyinin doğal bir üyesidir. Aile konseyinin aktif bir şekilde çalışması, şirket çıkarları doğrultusunda sonuçlar doğurabilmesi için aile konseyine katılım şartlarının açık bir şekilde saptanmış olması gerekmektedir. Bununla birlikte aile konseyinde karar verebilmek için gereken kuralların önceden saptanmış olması ortaya çıkabilecek olan problemleri önlemek için yararlı olmaktadır. Öte yandan aile konseyi kavramı ile yönetim kurulu kavramlarının tanımları açısından birbirinden kesin bir şekilde ayrılmış olması ve bunun tüm aile üyeleri tarafından kabul edilmiş olması da gerekmektedir (deloitte.com, 2016).

Aile ve aile şirketleriyle alakalı problemlerin masaya yatırıldığı ve belirli aralıklarla toplanan konseye aile konseyi denmektedir. Yapısı yönetim kuruluyla aynı olmayan ve şirketi yönetme amacı gütmeyen bu topluluğun asıl amacı ailenin ihtiyaçlarını ve şirketten ne beklediklerini belirleyerek uzun vadeli stratejileri saptamaktır. Gelecek nesillerin eğitimleri, ailenin sahip olduğu varlıkların ne şekil yönetileceği ve yeni liderlerin yönetime hazırlanması bu konseyin görevlerindendir (Haşit, 2009: 66).

Aile konseyini meydana getirmek için dört tane esas sebep bulunmaktadır (Günver, 2002: 91):

- Aile üyelerinin yönetimle alakalı sorumlulukları ve haklarıyla ilgili konularda eğitilebileceği en uygun yer aile konseyidir,

- Aile ve şirket arasındaki sınırın belirlenmesine yardımcı olan aile konseyinin bu işlevi aile ve şirket problemlerinin birbiriyle karıştırılmasını önlemektedir,

- İşle alakalı konuların bayram ziyareti veya doğum günü toplanmalarında ele alınması şirket açısından olumlu sonuçlar doğurmaması, aile konseyine olan ihtiyaç göstermektedir,

- Ailenin ortak bir “anayasa” ve vizyon yaratmasına aile konseyi yardımcı olmaktadır.

Yönetim kurulu aile meclisi üyelerini belirlemektedir. Aile meclisi genellikle yönetim kurulundaki bireyler ve eğer varsa yönetim kurulunda bulunmayan kardeşler ya da birinci dereceden akrabalarından meydana gelmektedir. Aile meclisine katılabilmek için en az 16 yaşında olmak gerekmektedir. Normal zamanlarda yılda iki kez toplanan aile meclisi, olağanüstü durumlarda ise yönetim kurulunun talebiyle bir araya gelebilmektedir.

Aile meclisi başkanı aile meclisi tarafından seçilmektedir. Bu başkan yönetim kurulu başkanı olabileceği gibi başkan yardımcısı veya tamamen şirket dışından biri de olabilmektedir. Toplantılarda konuşulan konular ve ortaya koyulan öneriler yeni nesil temsilcilerinden seçilen iki raportör tarafından kaydedilmektedir.

Açılış konuşması aile meclisi başkanı tarafından yapıldıktan sonra geçen süre içerisindeki faaliyetler, yönetim kurulu başkanı ya da yönetim kurulu başkanının görevlendirmiş olduğu birey tarafından özetlenmektedir. Özetle şirketin ne durumda olduğu, gelecek nesillerin eğitimi, rekabet ortamında şirketin konumu, aile üyelerinden neler beklendiği, gelecek hedefleri ve yeni yatırımlardan bahsedilmektedir. Daha sonrasında ise söz almak isteyen bireyler olduğu takdirde onlara söz verilmekte, tavsiye ve problemler dinlenmektedir. Ortaya çıkan görüşler rapor halinde sunulmaktadır. Meclis toplantılarında ilke gereği mali konularla alakalı rakamlardan bahsedilmemektedir. Aile meclisinde verilen kararlar tüm aile üyeleri için geçerli olup, meclisten çıkan kararlar yönetim kuruluna öneri mahiyetindedir (Fındıkçı, 2011: 201).

Aile meclisi, aile içi ilişkilerin geliştirildiği, şirketi yönetme gayesinde olmayan, yeni nesillerin eğitimi ve yönlendirilmesi hususunda görüşlerde bulunan bir meclis olarak tanımlanabilmektedir. Bu mecliste bir araya gelmek için yeterli zamana sahip olmayan aile üyelerinin görüşmesi ve gerekli konular hakkında görüşlerini bildirmesi sağlanmaktadır. Özetle, aile meclisi sayesinde aileyle alakalı konular gelişigüzel bir şekilde değil, belirli zamanlarda konuşulmaktadır. Aile meclisinde ilk başlarda her ne kadar çekingen bir tavır gösterilse de ilerleyen zamanlarda bunun aşılıp her konunun konuşulabileceği unutulmamalıdır.

2.5.3. Yönetim Kurulu

Aile şirketlerinde yer alan ailesel yönetim, hiyerarşik işleyişin nasıl olması gerektiğini ve şirket yapısına uygun olan başlıca kararların nasıl alınacağı hususunda etkili olan bir yönetim şeklidir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önem arz eden unsurları arasında, şirketlerdeki yönetim kurulları yer almaktadır. Sözü edilen yönetim kurulları tarafından şirketlerin yönetim stratejileri oluşturulmaktadır.

Aile şirketlerinin çoğunda pay sahipleri ile yönetim kurulu aynı bireylerden oluşmaktadır. Yönetim kurulunun üç temel amacı vardır. Bunlar; şirket sahiplerinin menfaatlerini muhafaza etmek, şirketin uzun yıllar ayakta kalmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek ve genel müdürlerin danışmanlık hizmeti sağlamak amacıyla başvuracakları ilk yer olmak şeklinde sıralanmaktadır (Günver, 2002: 176). Yönetim kurulunun üstlendiği görev, stratejileri geliştirmek ve muhasebe ve raporların kontrolünü yapmaktır (Shelton, 2001: 14). Buna ek olarak yönetim kademesi içerisinde türlü yapıları barındırmaktadır. Bu çerçevede her kademenin birbirinden kesin ve net çizgilerle ayrı olmasına karşın iletişimleri güçlüdür. Yönetim kurulu şirketin en üst konumunda yer almaktadır. Daha sonraki yönetim kademeleri ise orta ve alt kademe biçiminde kendini göstermektedir. Yönetim kurulunun, özellikle kritik bir sonuç doğurabilecek hususlara ilişkin pek çok görevi bulunmaktadır. Bu görevler; kâr dağıtımı, borçlanma, ücret ve performans değerlendirme stratejisini saptama, kurumu düzenleme, ürün yelpazesini geliştirme ve yenileme, pazarı yenileme ve geliştirme, büyüme hedefleri, satış hacimleri, yeni yatırımlar, profesyonel çalışanların ve aile üyelerinin bir araya gelmesi ve varis ile gelecek tepe yönetim gurubunun seçilmesi, hazırlanması, istihdam edilmesi olarak özetlenebilir (Karpuzoğlu, 2004: 164).

Şirkete aile dışından katılan çalışan, kuruma daha fazla yarar sağlayabilir ve ailede farkına varılamayan olayların farklı bir bakış açısıyla değerlendirilebilir. Bu durum da şirketin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesi açısından önem arz etmektedir. İşletme bünyesinde yer alan ve liderlik vasıfları taşıyan bireyler bazen türlü nedenlerden dolayı yönetim kurulunda yer almayabilir veya aile üyeleri liderlik vasıflarının niteliklerinden birkaçına sahip olmayabilirler. Böyle bir durumda şirket dışından alanında uzmanlaşmış bireylerin şirket bünyesine katılması sağlanmalı ya da danışmanlık hizmetleri sağlanarak aile üyelerine sözü edilen nitelikler kazandırılmalıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın oluşmasında yönetim kurulu etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelidir. Yönetim

kurulunda başkanlık ve diğer zirve yönetiminde aile üyeleri yer alıyor fakat bu üyeler yeterince etkin bir performans sergilemiyorlarsa gereken bütün önlemler alınmalıdır (İyileşiroğlu, 2006, s. 36).

2.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamamanın Nedenleri

Aile şirketleri kurumsallaşma süreçlerinde oldukça geniş kapsamlı çalışmalar yürütmektedirler. Kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinin küçükten büyüğe her bir biriminin etkilendiği bir süreç olup bu süreçte açığa çıkan değişimler beraberinde birtakım zorlukları da getirmektedir. Söz konusu bu zorluklar kültürel, finansal ve yönetsel zorluklar olmak üzere sınıflandırılabilir.

2.6.1. Kültürel Zorluklar

Kurumların sürekliliğini sağlayabilmeleri için iç ve dış unsurları iyi değerlendirmesi gerekmektedir (Yelkikalan & Aydın, 2010: 85). Aile şirketlerinin oluşturdukları kültürler de bu kapsamda biçimlenmektedir. Her aile şirketinin kültürel kaynakları birbirinden farklı yapıda olabilmektedir (Ateş, 2003: 60). Hem aile olmaktan hem de her ailenin birbirinden değişik yapıya sahip olmasından kaynaklı bazı zorluklar şirketlerde yaşanabilmektedir. Ailelerin kendi değerleri ve kültürleri söz konusu bu farklılıkları ortaya çıkaran en önemli etkidir. Ailelerin başarıyı nasıl algıladıkları, değer yargıları ve vizyonları aile yapıları doğrultusunda şekillenmektedir. Şirketlerin kalıcılıkları, ailelerin kültürlerini, vizyonlarını ve misyonlarını korumalarıyla yakından ilişkilidir. Söz konusu bu unsurların korunması ve şirketlerin sürekliliğin sağlanması için aile içindeki iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecini atlatamamış ve profesyonel bir iletişim ağı kuramamış olan şirketler için aile içi çatışmaların etkileri, kurumsallaşma sürecini atlatmış olan güçlü şirketlere göre yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir (Murat & Aydemir, 2013: 45).

Aile şirketlerinde karşılaşılabilecek olan problemlerden bir diğeri ise veri toplanmasında istatistiksel yöntemlerden ziyade deneme-yanılma yönteminin benimsenmesidir. Güvenilir aile üyelerinden birinin önsezilerine güvenilerek gerçekleştirilen bu veri toplama yöntemlerinin ne kadar güvenilir olduğu tartışılmakla birlikte, profesyonellikten de oldukça uzaktır (Alayoğlu, 2003: 27). Aile üyelerini oluşturan ve şirketin yönetiminde yer alan bireylerin bilgisiz ve tecrübesiz olması da karşılaşılabilecek problemlerden biridir. Yönetimdeki bireylerin yetersizliği

kurumsallaşmaya engel olurken bu durumun dikkate alınmaması da aile kültürünün bir sonucu olarak açığa çıkmaktadır. Aileler istihdam politikalarını gerektiği gibi yürütmediklerinde kısa vadede değilse bile uzun vadede ciddi derecede önemli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Fındıkçı, 2011: 61). Bahsi geçen kültürel kaynaklı bu tarz problemler yaşamamak için ailenin kurumsallaşma konusunda hevesli olması ve profesyonelleşmesi gerekmektedir.

2.6.2. Finansal Zorluklar

Kurumsallaşmanın önündeki engellerden biri olan finansal yetersizlikler aile şirketlerini kurumsallaşma sürecinden uzaklaştırmaktadır. Danışmanlık hizmetleri, profesyonel yönetici maaşları, eğitim giderleri gibi pek çok ekstra masraf, ailelerin gözünü korkutmaktadır. Maddi yetersizliklerden dolayı şirketler, kurumsallaşma sürecinde şirkete ortak alınması fikriyle karşılaşmaktadır. Fakat bu gibi durumlarda aileler için dışarıdan birini yönetime dahil edip hissedar yapmak oldukça zor kabul edilebilir bir durumdur (Uluyol, 2004: 35). Maddi problemlerin üstesinden gelmek kurumsallaşma için bir gereklilik olup aynı zamanda uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirliği de beraberinde getirmektedir. Aile üyelerinin kurumsallaşma konusunda istekli olması ve profesyonel bir bakış açısıyla hareket etmeleri de başarı sağlamak açısından önemlidir (Murat & Aydemir, 2013: 49).

Kar paylaşımı ile ilgili konularda anlaşmazlıklara düşülmesi ise finansal problemlerden bir diğeridir. Kurumsal bir şirketin büyüebilmesi için şirketin kar payından yatırımlara bütçe ayrılması gerekmektedir. Ancak aileler bu konuda istekli olmayabilmekte ve gerekli yatırımların yapılmasının önüne geçilebilmektedir. Finansal konular hakkında aile üyelerinin profesyonellikten uzak düşünmeleri ve davranmaları şirketin kurumsallaşmasını ve büyümesini engelleyen faktörlerden biridir (Fındıkçı, 2011: 63).

2.6.3. Yönetimsel Zorluklar

İşletmelerin kalıcı olabilmeleri ve uzun vadede başarı sağlayabilmeleri için yönetimin profesyonel olması gerektiği oldukça kesindir. Aile şirketlerinde genellikle aile üyelerinden birinin yönetici olması yönünde bir düşünce olsa da yönetimin bu konuda uzmanlaşmış ve yöneticiliği meslek edinmiş bireylere bırakılması şirketler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca aile üyelerinin yönetici olmak üzere yetiştirilmesi

ve gerekli eğitimleri almalarının sağlanması da bir başka çözüm yöntemidir (Ankara Sanayi Odası, 2005).

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde karşı karşıya kaldıkları bir başka yönetim problemi ise şirket bünyesinde çalışmayan aile üyeleri ile çalışan aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmalardır. Bu çatışmalar genellikle varis seçiminde yaşanmakta ve söz konusu anlaşmazlıklar şirket içinde motivasyon kaybına sebep olabilmektedir (Alcorn, 2003: 29). Aile üyelerinin birbiri ile rekabet halinde olması aile şirketlerinin birtakım problemler yaşamasına neden olabilmektedir. Bu rekabet özellikle ani ölüm, yönetimde meydana gelen beklenmedik değişiklikler ve benzer durumlarda daha da açık bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bu tarz durumlarda varis belirleninceye kadar ki geçen sürenin uzunluğu ve bu sürede yaşanan problemler şirketin değer kaybetmesine; yönetim kademesindeki belirsizlikler çalışanlarda enerji ve verimlilik kaybına yol açabilmektedir. Aile üyelerinin kurumsallaşma ve büyüme konusunda fikir birliğine varamaması ortak bir hedef belirlenmesinin de önüne geçmektedir (Bilgin, 2007: 32). Yönetim kademesinde ortaya çıkması muhtemel olan bu problemler kurumsallaşmış profesyonel şirketlerde aile şirketlerine kıyasla daha az görülmektedir (Köse, 2010: 19). Yönetim kurulunun oluşmasında, aile şirketlerinin yapısında olduğu gibi nepotizm ile karşılaşılabilir (Yücel & Özkalan, 2012: 268).

2.7. Aile Şirketlerinde Nepotizm

Aile şirketleri bünyesinde görülen, yönetim problemlerinin kaynağında bulunan ve şirketin içinde bir tehdit konumunda olan en önemli faktörler arasında nepotizm yani akraba kayırmacılığı yer almaktadır. Nepotizm genellikle yetenek ve üretkenlik karşıtı, imtiyaz içeren bir uygulama olarak görülmektedir. Nepotizmin uygun çevresel ve sosyo-ekonomik şartlarda icra edilmesi halinde, emek-yoğun, vasıf, bilgi ve deneyim gerektirmeyen kurumlarda daha pozitif bir yaklaşımla ele alınabilmektedir. “Nepotizme Övgü” eserinin yazarı Adam Bellow (2003), programlı olarak uygulanan nepotizmi; politika, sanat ve yazın alanlarından örnekler sunarak pek çok şirketi başarıya ulaştıran bir sebep olarak değerlendirmektedir. Ancak yaşanan başarısızlık durumunu nepotizme dayandırmanın zor ve zahmetli olacağını ifade etmektedir (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2007: 437).

2.7.1. Nepotizmin Tanımı

Nepotizm kavramı, halk arasında çoğunlukla “torpil” veya “kayırmacılık” olarak bilinmektedir (Yıldırım, 2007: 92). Kurum içerisinde bir akrabanın çalıştırılması ve çalışmaları sonucunda terfi alması hususunda liyakat prensiplerinin göz ardı edilerek karar verilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Nepotizm, yapılan araştırma çalışmaları çerçevesinde tarih içerisinde İtalyanca da nepotismo olarak kullanılmaktadır. Nepotismo kavramının kullanılmasının nedeni; kendi ailelerine menfaat temin eden papazları tanımlama amacıyla kullanılmıştır (İyileşiroğlu, 2006: 43). Latince de nepos sözcüğü olarak bulunmakta ve yeğen manasında kullanılan bir kelime olmaktadır (Kiechel, 1984: 143). İngilizcede tanımlanma sözcüğü ise Nephew olmaktadır (Ford & McLaughlin, 1985: 57).

Bellow (2003) nepotizmi, şirketlerin iş ile ilgili yoğun bilgiye ve kabiliyete sahip çalışanları tercih etmeleri ve bu çalışanların görevlerinde yükselmelerine imkân vermeleri şirkete rekabet üstünlüğü ve kazanç sağlayabilecek bir strateji olarak ifade etmektedir (Mulder, 2008: 7). Nepotizm bir çeşit menfaat çatışmasıdır. Bu anlamda bireylerin ahlaki olmayan yöntemlerle aralarında kan bağı ya da akrabalık bağı bulunan bireylere getiri sağlamasıdır (Boadi, 2000: 197). Nepotizm bir bireyin öncelikle akrabalık ilişkisi göz önünde bulundurularak eğitim seviyesi, yeteneği ve başarıları gibi nitelikleri dikkate alınmadan, bireyin şirkette çalıştırılıp statüsünün yükseltilmesidir (İyileşiroğlu, 2006: 44).

Nepotizm; bireyin eğitim seviyesinin, başarısının, yetenek ve kabiliyetlerinin göz ardı edilmesi ve mevcut akrabalık ilişkisinin dikkate alınarak imtiyaz uygulanıp göreve başlatılması olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle nepotizm görev için gerekli nitelikleri taşımayan bireylerin mevcut akrabalık ilişkileri dikkate alınarak çalışma ortamında terfi ettirilmesi ya da statüsünün yükseltilmesi olarak da tanımlanabilir (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2007: 438).

Nepotizm kavramı çoğunlukla insanlar tarafından negatif olarak algılanmaktadır. Bu algı nepotizmin devlet kurumları ve özel sektörde önemli bir problem haline dönüşmesine neden olmaktadır (Asunakutlu & Avcı, 2010: 96). Konuya ilişkin yapılan araştırmalara göre; nepotizmin dünya çapında negatif bir etki yaratmasının nedeni olarak bazı papaların Rönesans dönemi içerisinde kardeş çocukları için çok iyi bir statüde ve üst seviyelerde iş olanağı sağlamasından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Papalar tarafından gerçekleştirilen bu uygulamalar bireylerin motivasyonuna ve kilisenin etkinliğine negatif

olarak etki etmiş ve sonuç olarak nepotizme dair negatif kanaatlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Ford & McLaughlin, 1985: 57)

2.7.2. Aile Şirketlerinde Nepotizm

Aile şirketlerinde, nesnel bilgi toplama, işleme ve inceleme mekanizması bulunmamaktadır. Uzmanlaşmış idareciler, görevlerini yerine getirirken istatistiksel veri ve analizlerden, koordineli raporlardan, programlardan ve kontrollerden yararlanmaktadırlar (Alayoğlu, 2003: 27). Bu durum aile şirketlerinde profesyonel çalışanların istihdamını kaçınılmaz kılmaktadır.

Aile şirketlerinde, istihdam edilenler ve şirket sahipleri arasında “biz” ve “onlar” ayrımcılığı yapılmaktadır. Bu şirketler anahtar pozisyonlara aile üyelerini yerleştirmektedirler. Şirket sahipleri çoğunlukla, kendilerinden daha vasıflı idarecilerle çalışmalarını yürütmekte güçlük çekmekte ve imalat ile satış faaliyetlerine yoğunlaşarak mekanizmanın tamamını görmekte zorluk yaşamaktadır (Alayoğlu, 2003, s. 23). Buna rağmen söz konusu şirketlerde istihdamda tercihin genellikle profesyoneller yerine aile üyeleri ve yakınları olmaktadır.

Aile şirketlerinde nepotizmin (kayırmacılık) uygulamalarını tercih sebebi aile üyelerinin akraba olmayan diğer çalışanlara kıyasla çok daha fedakâr ve gönüllü olarak çalışmalarıdır. Aynı şekilde, kurumlarda istihdam edilen aile üyelerinin kurumdaki işlerini bırakıp başka kurumlara geçme ihtimali, aile üyesi olmayan diğer çalışanlara kıyasla çok daha düşük olmaktadır. Böylece kurum sırlarının muhafaza edilmesi ve rekabet avantajının sürekliliğinin sağlanması kolaylıkla mümkün olmaktadır (İyileşiroğlu, 2006: 47).

2.7.3. Nepotizmin Aile Şirketlerine Etkileri

Nepotizm olumsuz bir durum gibi algılanmasına rağmen, Bellow (2003) nepotizmi, şirketlerin başarısında önem taşıyan bir faktör olarak nitelendirmektedir. Aile şirketlerinde, aile üyelerinin şirket dışında farklı bir işte çalışma gibi bir seçenekleri bulunmadığı için, işten çıkma gibi bir durum söz konusu değildir. Bu da şirketlerin personel devir hızının hesaplanması sonucunda düşük bir sonuç elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Şirketlerde oluşturulan güven ortamı önem arz eden bir husustur. Bu sebeple şirketlerin insan kaynakları departmanı tarafından pek çok araştırma yapılmaktadır. Personellerin büyük bir kısmının aile üyelerinden olduğu şirketlerde kolaylıkla güven ortamı yaratılabilmektedir. Bellow (2003) nepotizmi, şirketlerin hızlı bir şekilde

kurumsallaşmasında yardımcı bir unsur olarak nitelendirmiş ve nepotizmin iş tatmini sağladığını ileri sürmüştür (Asunakutlu & Avcı, 2010: 97).

İş tatmini, şirketlerde bireylerin işe yönelik tutumlarının değerlendirildiği olumsuz ya da olumlu bir durumun ifade örneği olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1999: 231). Şirketlerde tanıdık bireylerle çalışmak isteyen çalışanların üretkenliği artar. Kendilerini daha rahat bir biçimde ifade ederler. Yaptıkları işlerden daha fazla verim alırlar ve tatmin olurlar. Şirketlerde istihdam edilen bireyler yaptıkları işi benimsemedikleri sürece, işin gerektirdiği yapıları düşünmekten kaçınmaktadırlar. Ancak aile üyeleri, şirkette ortaya çıkan problemler üzerinde düşünüp, çözüm yolları ararlar. Aile üyeleri özverili bir biçimde işe yönelik oluşan sorunları mesai saatleri dışında da düşünmektedirler (İyileşiroğlu, 2006: 47).

Nepotizmin aile şirketleri üzerindeki belli başlı olumlu etkileri sırasıyla; daha düşük istihdam, eğitim maliyetleri, iş tatmininin yüksek tutulması, şirkete bağlılık, şirkette gelişmiş iletişim ve devamlılıktır.

Daha Düşük İstihdam Maliyeti: Özellikle küçük ölçekli aile şirketlerinde personel bulmada etkin ve üretken bir metot olması nepotizm olgusunun olumlu etkisi olarak nitelendirilmektedir. Örneğin; yakın akrabaların çalıştırılmasına destek veren şirketler, çalışanların görevlerinin tamamını ve hatta bazen görevleri olmayan işleri de yapmasını onaylarlar. Nepotizm, şirkette istihdam edilen bir çalışan ile arasında kan bağı ya da evlilik ilişkisi olan ve şirkete katkı sunabilecek büyük çaplı potansiyel iş gören portföyünden faydalanılmasına imkân sunmaktadır (Abdalla, Maghrabi, & Raggad, 1998: 561).

Düşük Eğitim Maliyetleri: Aile üyeleri istihdam edildikleri şirket ile ilgili olarak çoğunlukla yoğun veriye sahiptirler ve şirketin onlara sağladığı olanaklardan memnuniyet duyma olasılıkları çok daha fazladır. Yeni göreve başlatılan akraba üyeleri şirkette bulunan akrabalarının saygınlığını muhafaza etmek amacıyla kendilerini işi kavramaya daha çok adamaktadırlar. Ponzo (2010: 89) ve Bellow (2003)'a göre nepotizm, kurumun çalışan bulma, seçim yapma ve işe dair sunulacak eğitim faaliyetlerinin maliyet giderlerini yok etmekte ya da en aza indirmektedir. Bu düşünce, çalışanların kendilerine yakın nitelikler taşıyan bireylerle bağlantılı olmalarına dayanmaktadır. Öte yandan vasıflı, bilgi ve kabiliyete sahip aile üyelerinin diğer bir kurumda değil de, aile kurumunda istihdam edilmesi tercih edilmektedir. Gençlik dönemlerinden itibaren şirket içinde yer alan ve

istihdam edildikleri sektöre dair bilgi sahibi olan aile üyeleri, şirkete kolaylıkla adapte olmaktadırlar. Şirkete kısa süre içerisinde uyum sağlayan aile üyeleri, şirket kendilerine ait olduğu için görevlerini yerine getirmede maksimum derece çaba sarf ederler. Bu şirketi olumlu yönde etkileyecek ve şirketin ilerleme hızını artıracaktır (İyileşiroğlu, 2006: 19).

İş Tatmininin Yüksek Tutulması: Nepotizm, şirkette istihdam edilen çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonunu yükselten aile tabanlı bir çevre kurulmasına katkı sunar. Daily ve Reuschling (1980), tarafından yürütülen araştırma kapsamında; nepotizmin, küçük ölçekli aile şirketlerinde kendini şirkete adanmış çalışanların tespit edilmesi hususunda tesirli bir yöntem olduğunu ve ayrımcılık yapılan akrabaların, gelişigüzel seçilecek çalışanlardan çok daha etkili bir katılım sergilediğini belirtmişlerdir. Nepotizmin küçük ölçekli şirketlerde aile ortamı yaratarak akrabalık bağı olan veya olmayan bütün çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini yükselttiğini belirtmişlerdir (Büte & Tekarslan, 2010: 6).

Şirkete Bağlılık: Aile üyelerinin başka bir şirkette çalışma yatkınlıkları çoğunlukla minimum düzeyde olduğu için işten ayrılma gibi bir durum genellikle yaşanmamaktadır. Şirketin yönetim ve iç politikalarını bilen tepe yöneticilerinin başka şirketlere nakledilmesi şirket açısından bir dezavantaj olduğu için, yönetim komitelerinin aile üyeleri içerisinde seçilmesi şirket için avantaj sağlayacaktır (Asunakutlu & Avcı, 2010: 46).

Şirkette Gelişmiş İletişim: Aile üyelerinin gönüllü olarak çalışması, tüm çalışanlar için moral ve iş tatminini yükselten bir durumdur. Aynı zamanda bu durum, aile merkezli iş ortamına özendirmeyi gerçekleştirir. Ford ve McLaughlin (1985) nepotizmin üstünlüklerini birkaç geniş kategori kapsamında sınıflandırmıştır. Bunlar; samimiyet, ailenin tarzı olan bir çevre, iyi iletişim, istikrar, yürütmede işlem uygunluğu ve bir aile önderliğinde bulunan şirketin toplum tarafından benimsenmesini kapsar. Ford ve McLaughlin (1985) nepotizmin pozitif taraflarını; içten ve samimi olan aile ortamı içerisinde çalışma isteği, ileri düzey iletişim, hızlı veri hareketi, istikrarlı yönetim, tüketicilerin ve toplumun güveni olarak geniş boyutlu bir biçimde ifade etmiştir.

Devamlılık: Nepotizm şirketleri devralma hususunda girişimciliğe destek vermektedir. Durham (2010) şirketlerin kuşaktan kuşağa devredilme başarısına ulaşan ailelerin bu başarı ve sürekliliklerini büyük oranda ailenin bütünlüğünü korumasına da olanak veren duygusal ilişkilerden kaynaklandığını belirtmiştir. Aynı şekilde nepotizm, gelecek dönem kuşakların şirketi devralmalarının ardından ailenin büyüyen üyelerinin aile

kurumundan kopmasını önleyebilmektedir (Özler & Buyukarslan, 2011: 279). Nepotizm yaklaşımının aile bünyesinde yol açtığı rekabet şirkete yarar sağlar. Şirketin idare basamaklarında aile üyelerinin yer alması, aynı zamanda şirketin hissedarı olan bu yöneticilerin sürekliliğini de sağlamaktadır. Şirkette aile üyelerinin istihdam edilmesi ve hissedarı oldukları şirketin sürekliliği için çaba içerisinde olmaları, şirketlerin sermaye birikimleri ile birlikte kuşaktan kuşağa geçmesine imkan sunmaktadır.

Nepotizmin olumlu etkilerine kıyasla olumsuz etkilerinin şirketlere maliyeti, çok daha fazla olmaktadır. Nepotizmin aile şirketleri açısından olumsuz etkilerini çeşitli yazarlar maddeler halinde belirtmişlerdir. Bunlardan Ichniowski nepotizmin olumsuz etkilerini aşağıda yer aldığı şekliyle sıralamaktadır (Abdalla, Maghrabi, & Raggad, 1998):

- Nepotizm, nepotizmden yararlanan çalışanlar üzerinde hakkaniyetsiz bir baskı kurar. Kurumsal mükâfatları performanslarından dolayı mı yoksa akrabalık ilişkilerinden dolayı mı elde ettiklerinden şüphe duymak bu çalışanlarda büyük bir yük yaratabilmektedir.

- Şirkette nepotizmi onaylamak; kardeşler arasında rekabet ortamının oluşmasına, yönetimi devralmak ve şirketin başına geçmek için aile tartışmalarının yaşanması gibi sorunlara sebebiyet verebilmektedir.

- Nepotizme destek vermek; mükâfat ve yükselmelerin adaletsizce akrabalara sunulması, üst düzey akraba yöneticilerinin kontrolünü sağlamakla yükümlü olan bireylerin ve işgörenlerin motivasyonunu düşürebilmektedir.

Hernandez ve Page (2006: 5)ise nepotizmin şirketler açısından yol açtığı olumsuzlukları şöyle belirtilmektedir:

- Yeteri kadar vasıflara sahip olmayan adayların kan bağı göz önüne alınarak göreve alınması ve terfi ettirilmesi.

- Aile üyelerine dair kararlar olabildiğince adil bir biçimde verilse bile bu bireylerin kayırıldığına yönelik önyargı içeren söylemlerin şirket içerisindeki fısıltı gazetesine sıçraması.

- Akrabalık ilişkisi bulunan çalışanların şirket faydasına öncelik vermeyerek aile üyelerinin yararına menfaatçi kararlar vermesi.

- Nepotizmin şirkete karşı açılacak davaları da kapsayarak hukuki itirazlara sebep olabilmesi.

- Nepotizmin değişiklikleri sınırlandırıp, yeni düşünce ve görüşlerin şirketteki karar alma aşamasına katılımını önlemesi.

- Nepotizmin başarılı farklılaşma ve gelişmeyi güçsüzleştirilmesi, israfa ve üretimin düşmesine sebep olması.

Çalışma yaşamında aile üyelerine ve akrabalara ayrımcılık yapılmasını kapsayan nepotizm, aile üyelerinde olumlu etkiler yaratırken, buna karşın aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlara da olumsuz etkiler yaratmaktadır. Aile üyesi olmayan bir çalışan için, bilgi, yetenek ve deneyim gibi hususlarda yeterli olmadığını kabul ettiği bir bireyin emri altında görevini yerine getirmek rahatsızlık duyulan bir durumdur. Bunun sonucunda, çalışanların eşitlik ve hakkaniyet algılarının sarsılmasına sebebiyet vermektedir. Durum bu vaziyetken oluşan güvensizlik; çalışanların görev memnuniyetlerini, güdüleme ve başarımlarını olumsuz yönde etkiler (Büte & Tekarslan, 2010: 737).

Nepotizm uygulamaları, şirketlerde aile içi tartışmalara, kuşaklar arası çatışmalara, kurumsal bağlılığın gücünü yitirmesine yol açmakta ve bunun sonucunda aile içinden ya da aile dışından vasıflı ve deneyim sahibi yöneticilerin şirketten uzaklaşmasına, bilgi ve deneyim birikimlerinin yitirilmesine sebep olabilmektedir. Aile şirketlerinde aile üyelerinin otorite kaybını önlemeye yönelik uygulanan nepotizm, uzmanlaşmış davranış, demokrasi ve kurumsallaşma olgularına engel teşkil etmektedir (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2007: 438).

Şirket sahibinin ya da hissedarın akrabası olan bir yakınının işe alması diğer çalışanların şirket içerisinde problem çıkarmalarına zemin hazırlayabilir (Kleiner & Wong, 1994: 1). Nepotizm kapsamında yürütülen araştırma çalışmasında; nepotizm ve kronizm gibi kayırmacılık çeşitlerinin çalışanlarda oluşan görev stresini yükseltici bir tesir yarattığı ve bunun da görev memnuniyetsizliğinin oluşmasına sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Öte yandan nepotizmin iş stresi üzerinde olumsuz etkiye sebep olduğunu belirtmişlerdir (Araslı & Tümer, 2008: 1237).

Nepotizm uygulaması kapsamında odaklanılan olumsuz etkilerinden biri, kişilerin yetenek yerine kan bağı durumu göz önüne alınarak çalıştırılmasıdır. Çoğunlukla yetenekli bireyleri çalıştırmak yerine aile üyelerine iş ortamında ayrıcalık sunulması nepotizm olarak

isimlendirilirken, aile üyesi değil de yakın arkadaşların işe alınması da kronizm olarak isimlendirilmektedir. Bahsi geçen iki biçimde de bu durum hakkaniyet ve saydamlık göz önünde bulundurulmadığı için şirketlerde önem arz eden problemlere sebebiyet vermektedir. Nepotizm uygulaması ile göreve alınan bireyler çoğunlukla yetenek ve yeterlilik düzeylerine bakılmaksızın gereksiz yere mükâfatlandırılmakta ve yetki düzeylerini aşan imtiyazlarla donatılmaktadırlar. Birçok araştırmacıya göre, nepotizm uygulamaları mağduriyetlerin oluşmasına sebep olan ve genellikle şirket içi bağların sarsılmasına yol açan bir vaziyettir (Araslı & Tümer, 2008: 1237).

İşe başvuran adayların dostluk ve akraba ilişkilerinden dolayı tercih edilmeleri, insan kaynakları yönetiminin çalıştırma ve seçme tatbikatlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bahsi geçen çalışanlar yeterli düzeyde bilgiye ve vusfa sahip olmadıklarından dolayı, uygun vasıflara sahip olan bireyler kadar iyi başarımlar sergileyememektedirler. Bu vasıfsızlığa paralel olarak verimsizlik meydana gelirken; kurumsal hakkaniyet, güdüleme ve adaptasyonu da ortadan kaldırmaktadır. Şirket bünyesinde bulunan mevcut çalışanlarla aile bağlarından ötürü işe başlayan yeni çalışan arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Ödeme şekli, özendirmeler, gelirler gibi çalışanlar arasında bulunan bağları, başarımları ve güdülemeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu etkenler çalışanın işi bırakmasına sebebiyet verebilmekte; tüketicilere, iş arkadaşlarına, yakın arkadaşlarına ve diğer bireylere dair olumsuz yorumlarda bulunmalarına sebep olmakta ve bütün bunlar da şirketin faaliyetlerine ve imajına olumsuz olarak etki edebilmektedir (Araslı & Tümer, 2008: 1239).

Aile şirketlerinde yürütölen nepotizm uygulamalarının bu uygulamalardan yararlanan aile üyeleri, akrabaları ve negatif yönde etkilenen çalışanlar bakımından olumsuz etkileri gözlenmektedir. Her ne kadar aile üyelerinin nepotizm uygulamalarından faydalandıkları kabul edilse de, başarımlar beklentisinin artması sebebi ile bu çalışanlar için de, görev stresini yükseltici etkisinden söz edilebilmektedir. Şirket bünyesinde istihdam edilen aile üyelerinin ya da akrabaların görev için gereken vasıfta olması ve özverili bir şekilde görevini yerine getirmesi durumunda bile, diğer çalışanlar tarafından performansı takdir edilmeyebilmektedir. Nepotizm uygulamalarından yarar sağladığı kabul edilen çalışanın şirket içerisinde oluşan anlaşmazlıklarda tarafsız bir tutum sergileyemeyeceğinin işveren, yöneticiler ve çalışanlar tarafından önyargı olarak görölmekte ve bu sebeple akraba olan çalışanın düşünceleri göz ardı edilmektedir. Öte yandan aile içinde, oluşan

anlaşmazlıkların şirkette çalışan aile üyesinin görev kariyeri üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir. Ayrıca nepotizm uygulamaları yapılan bir şirkette ayrımcılık yapılan çalışan için işler istediği yönde giderken, diğer çalışanlar kendilerini ikinci plana atılmış ve dışlanmış olarak düşünmeye başlayabilirler. Sarsılan hakkaniyet ve aitlik hisleri, aile üyesi olmayan çalışanların güdüleme ve başarımlarını da olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucunda da aile üyesi olmayan çalışanlar işlerinden ayrılmaya başlayacaktır.

Toplumda genellikle iyi bir statüde iş bulmak zordur. Aile üyeleri, kendi aile şirketlerinde ya da akrabalarının şirketlerinde çalışarak bu zorluğu ortadan kaldırmaktadırlar. Alt pozisyonlarda istihdam edilen personel ile üst pozisyonlarda istihdam edilen personel arasında örgütsel bir bağlılık olmalıdır. Aile şirketlerinde yüksek düzeyde örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Fakat diğer çalışanlarda örgütsel bağın oluşması için; aile üyelerinin performansları değerlemeli ve onların liyakat ilkeleri çerçevesinde işe alınmaları gerekmektedir. Toplumda insanlar kendi akrabalarını sosyal ve ekonomik açıdan iyi bir statüde görmeyi arzu etmektedirler. Bu sebeple aile şirketlerindeki akraba oranı diğer şirketlere kıyasla oldukça fazladır. Aile şirketlerinde istihdam edilen aile üyelerinin ücretleri diğer çalışanlardan farklı olabilmektedir. Nepotizm aile üyeleri arasında olumlu bir etki yaratırken, diğer çalışanlara olumsuz etki edebilmektedir (Büte & Tekarslan, 2010: 4).

2.7.5. Nepotizmin Aile Şirketlerinde Yol Açtığı Zararlar

Nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasının kökeni Rönesans döneminde Papaların yeğenlerini kiliseye alırken onları yetenek, bilgi ve becerilerine göre değil, yakınlık derecesine göre seçim yapmasına dayanmaktadır. Bu dönemde kiliseye duyulan güvenin sarsılmasının yanı sıra bu durum kilisenin büyük bir tahribata uğramasına sebebiyet vermiştir. Bu olay nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasında etkili olduğu düşünülmektedir (Ford & McLaughlin, 1985: 57).

Şirketlerde huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması arzu edilmektedir. Fakat bazen bu durum farklı neticeler doğurabilmektedir. Yönetim biliminin öncülerinden olan Peter Drucker tarafından bir kurumda kan bağlarına başarıdan daha çok önem verilmesinin, o kurum içerisinde bir hastalığın varlığının göstergesi olduğunu ileri sürülmüştür (Beatty, 1998: 122). Şirket bünyesinde profesyonel bir yönetimin var olması, şirket yönetiminin personellerini deneyimlerine ve yeteneklerine göre seçmesi ile mümkün olabilmektedir (Koçel, 2010: 60). Bu hususta yapılan bazı araştırmalara göre, nepotizmin olumsuz

algılanmasının doğru yönde olduğunu ve buna ek olarak nepotizmin çalışanlarda iş stresinin oluşmasına sebebiyet verdiği öne sürülmüştür (Aktaş & Aktaş, 1992: 155). Kurum içi terfilerde ve çalışanlar arası ücret değerlendirmelerinde, çalışanların performansına göre değil de kan bağına göre seçim yapılması sonucu ortaya çıkan nepotizm, akraba olmayan çalışanların istihdam edildikleri kuruma karşı bir tavır takınmalarına yol açmaktadır. Bununla birlikte akrabalık bağı bulunmayan çalışanların şirkete olan güven duygularının sarsılmasına sebep olmaktadır (Yıldırım, 2007: 92).

Şirket içerisinde uygulanan stratejiler, kurum kültürü ve kuruma has nitelikler üst düzey kurumsal problemler arasında yer almaktadır (Işıksan, 1998: 10). İş yerlerinde ortaya çıkan üst düzey stres faktörleri irdelendiğinde, nepotizm ile stres faktörleri arasında eşdeğerlilik gözlenmiştir. Şirkette istihdam edilen çalışanlar arasında akrabalık bağı bulunan çalışanları farklı bir konumda olmasına, çalışanlara eşit davranılmayan sistemlerin benimsenmesine, ücretlendirilme ve terfi hususlarında eşit davranılmamasına ve adaletsiz olan her uygulama, kurum içinde strese yol açar. Nepotizm kavramını irdeleyen araştırmacılar, şirketlerde iş stresinin yaşanmasında nepotizmin büyük ölçüde etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Araslı & Tümer, 2008: 247). Nepotizmin egemen olduğu şirketlerde akrabalık bağı ön plandadır. Buna ek olarak işe başlama ve terfi konumunda performans ve yeteneğin göz ardı edilmesi sebebiyle iş kaybının ve başarısızlığın kaçınılmaz olduğu görüşü hâkimdir (İyileşiroğlu, 2006: 44). Bu durum şirketlerde akrabalık bağı olmayan çalışanların mağduriyeti ile sonuçlanmaktadır. Aile şirketlerinin çalışanlar arasında güçlü bir ilişki kuramaması sonucunda ortaya çıkan kargaşalı ortam şirketin gücünü ve işlevlerini kaybetmesine yol açmaktadır. Nepotizm sonucunda şirketin kurumsallaşamaması şirkete büyük ölçüde zarar verebilir ve telafisi olmayan sonuçlara götürebilmektedir. Karar alma süreçlerinde aile üyelerinin etkinliği, şirket için önem taşıyan kararların aile ortamında alınması, kurumun merkeziyetçi bir yapıya sahip olması ve akraba olan şirket çalışanlarına davranıldığı gibi diğer çalışanlara eşit davranılmaması aile şirketlerinin temel nitelikleri arasında yer alır ve bu durum nepotizmin varlığını göstermektedir. Nepotizm çalışma ortamında huzuru bozacak düzeye ulaştığında, şirkette işten ayrılmalar ve tartışmalar yaşanabilmektedir (İyileşiroğlu, 2006: 50).

2.7.6. Nepotizm İçin Alınacak Önlemler

Çağımızda özel sektörde ve kamu sektöründe yaygınlaşan nepotizm uygulamaları yasal düzenlemeler aracılığıyla en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Aile şirketlerinde

oldukça fazla karşılaşılan nepotizm için şirket danışmanları, kurum faydasına nepotizm uygulamalarına ve stratejilerine yönelik önleyici tedbirler olarak iç tüketiciye, yöneticilere ve aile üyelerine destek sunabilecektir. Simon ve arkadaşları tarafından yürütülen araştırmaya göre, “Nepotizmin çalışanlar ve şirket üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak, nepotizme karşı tedbirlerin alınmasını gerekli bulmakta ve farklılaşan çevre şartları altında şirketlerin uzun vadede üretkenlik ve devamlılık sağlayabilmeleri için kurumsallaşmalarını önemli bulmaktadır” (İşçi, Taştan, & Kozal, 2013: 78).

Aile şirketlerinin büyüme ve ilerleme aşamasında şirketi başarılı kılan, uygun statüde uygun çalışanı istihdam ediyor olması ve bu hususta aile üyelerinin baskısını göz ardı ederek çalışmalarını organize etmesidir. “Aile şirketlerinde aile bünyesinde bulunan bireylerin istihdam edilmeyi arzulamaları doğaldır. Bu çerçevede, şirket bünyesinde çalışmak isteyen bireylerin, göreve başlamadan önce uzman bir bakış açısı tarafından incelenmeleri; yapacakları işe dair gereken eğitim, bilgi, yetenek ve deneyimi elde ettikten sonra kurumda istihdam edilmeye başlamaları gerekli kılınmıştır” (Karabulut, 2008: 651).

“Yöneticiler kurum içi bağlarda kayırmacılık uygulamalarına izin vermemeli ve çalışanların başarımlarını incelemesi rasyonel temellere dayanmalıdır” (Demirel & Seçkin, 2009: 158). Erusta ve Akdeniz’in ifade ettiği gibi şirketlerde özellikle insan kaynakları departmanları tarafından personel seçimi yapılırken yeteneği göz önünde bulundurarak, boş pozisyonu doğru bireye verme fikri ile adam kayırmacılığın önüne geçilebilir. Bu durum şirketlerin devamlılığını sağlayarak daha üretken neticeler almasını sağlamaktadır. Nepotizm uygulamalarına yönlendiren bir takım öğelere karşı alınabilecek tedbirler şöyle sıralanmaktadır (Erusta & Akdeniz, 2016):

- Bir bütün olarak şirketlerin özellikle insan kaynakları bölümünün kurumsallaşması ve danışmanlık şirketlerinden çalışan seçimi aşamasında destek alması gereklidir,
- Şirketlerdeki tepe yönetimin çalışma yaşamına dair uzman oldukları alanlarda eğitim almış olmaları gerekmektedir,
- Teşkilatlandırmanın en alt basamağında bulunan personelden en üst basamağında bulunan yöneticiye kadar bütün çalışanların çalışma hukuku, iş psikolojisi, insan kaynakları öğeleri gibi hususlarda bilgi edinmelidirler,

- İstihdam edilmesi planlanan pozisyon için alanında uzman olan bireylerin tercih edilmesi hususunda gereken titizlik gösterilmelidir,
- Nepotizmin doğurduğu neticelerle alakalı olarak kamuoyunu, özel sektörü ve halkı aydınlatmaya yönelik sempozyumlardan ve medya organlarından faydalanılmalıdır,
- Yalnızca özel sektörde değil, kamu sektöründe de hangi bölüme personel alınacak ise sınavda o bölüm ile uyumlu sorular sorulmalı ve puanlama da ona göre yapılmalıdır,
- Özel sektörde ve kamu sektöründe istihdam edilen çalışanlara yetenekleri ile alakalı kontrol sistemi üretilmelidir.

Büte ve Tekarslan ise nepotizmin önlenmesi amacıyla alınabilecek tedbirleri şöyle sıralamışlardır (Büte & Tekarslan, 2010: 17):

- Aile şirketlerinin sahipleri ve idarecileri kayırmacı bir tutum sergilemekten uzak durmalı, net ve saydam bir yönetim sergilemeli,
- Tüm aile üyelerine nepotizmin dezavantajları hususunda bilgi sunulmalı,
- Gerekli görüldüğü takdirde profesyonel destek alınmalı, danışmanlık servislerinden faydalanılmalı,
- Aile üyesi olan yöneticiler özel yaşamları ile iş yaşamlarını birbirinden ayırmalı, profesyonel düşünmeli, hisleri ile değil mantığı ile eylemde bulunmalı, bütün hususlarda tarafsız bir tutum sergilemeye gayret göstermelidir.

Aile şirketlerinin devamlılığını sağlamak için pek çok şirket yöneticisi çocuklarının eğitim aşamasından itibaren onlara bir yol haritası çizmektedir. Garih (2000), bu husus kapsamında yapılması gerekenleri şöyle ifade etmektedir:

- Babalar iş yerinde, uygun eğitimler almış çocuklarına şirketin çok yönlü basamaklarında memur gibi çalıştırıp, bir program çerçevesinde rotasyon yaptırarak görevlerini sağlıklı bir şekilde kavramalarını sağlamalı,
- Babalar çocuklarının amirlerinden, çocukların durumlarına dair iyi yanlarından ziyade, eleştirilecek yanlarının belirtilmesini talep etmeli,
- Bu yanlarını iyileştirebilmek için doğrudan ya da dolaylı olarak eğitim almalarını sağlamalıdır.

Karacaoğlu ve Yörük'ün nepotizm uygulamalarını önlenmesi hususundaki tavsiyeleri ise (Karacaoğlu & Yörük, 2012: 60):

- Aile şirketlerinin yöneticileri kayırmacılık yapmaktan uzak durmalı, çalışanların hakkaniyet algılamalarını sarsmayan insan kaynakları mekanizması üretmeli ve saydam olan net bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir,

- Yükselme ve göreve alım aşaması kayırmacılığına yönelik gerekli görüldüğünde uzman danışmanlık hizmeti sunan firmalardan destek alma yöntemine başvurulmalı,

- Aile üyesi olan yöneticiler; tarafsız ve uzman bir şekilde düşünerek, hisleri ile değil, mantıkları ile davranışlarda bulunmalı, özellikle insan kaynakları ile alakalı hususlarda nesnel bir tutum sergilemeye özen göstermelidir.

Nepotizmin oluşmaması ve aile şirketlerinin gücünü kaybetmemesi için alınabilecek diğer tedbirler ise şöyle sıralanmaktadır (İyileşiroğlu, 2006: 50):

- Aile meclisleri oluşturularak şirkette dengeli bir işbirliği oluşturulmalıdır,
- Aile anayasaları oluşturulmalı, terfi, işe alma ve ücretler bu anayasaya göre belirlenmelidir,
- Aile üyelerinin eğitimi tamamlanmalı ve onlara profesyonel yönetici vasıfları kazandırılmalıdır,
- Kurumsallaşma esas alınmalıdır
- İş hayatı ile özel hayat kesin ve net çizgilerle birbirinden ayrılmalıdır.

Sonuç olarak şirketlerde senelerdir aynı kurum bünyesinde istihdam edilen, görevi ve kurum içi dinamikleri bilen, şirkete maksimum fayda sağlayan deneyimli çalışanların, kayırmacılıkla yapılan statü yükseltme ve atamalarla kuruma gücendirilmesini kapsayan nepotik uygulamalara karşı hızla tedbirler alınmalı ve kurumsallaşmaya hız kesmeden devam edilmelidir (Büte, 2011: 391). Ayrıca yasalar vasıtası ile nepotizm uygulamalarına yönelik bazı tedbirler alınabilmektedir. “Dünyada Eşit İş Fırsatı veya Eşit Davranma İlkesi” gibi kanunların varlığı ile bu kanunları uygulanmakta olan ülkelerin nepotizm düzeyinin en düşük seviyede olması beklenmektedir.(Erdem & İlhan, 2010: 150).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ: BİGA'DA FAALİYET GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları, model ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri açıklanmıştır. Yanı sıra veri analiz tekniklerinden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı

Çalışmanın literatür kısmında da görüldüğü üzere, kriz dönemlerinde dahi sarsılmayacak, uzun ömürlü, sağlam bir yapıya sahip olmak isteyen şirketler; değişen koşullarda istikrarlı şekilde kendisini yenileyebilen bir kurumsal yapıya sahip olmak zorundadırlar. Bunu başarabilmek için şirketlerin yegâne ihtiyaçlarından biri işgücü yani bünyesindeki çalışanlardır. Şirketi ileriye taşıyabilecek ahlaken güvenilir ve nitelikli çalışanları bulup işe almak ve sonrasında elde tutmak bir hayli zordur.

Şirketlerin ihtiyacı olan nitelikli ve güvenilir çalışanlar için ilk akla gelen şirket yöneticilerinin akrabalarıdır. Şirketin yöneticileri açısından personel istihdamında akrabalık iyi bir referanstır ve bu nedenle şirket yöneticilerinin çalışanlarının akrabalarından olduğu aile şirketlerinin sayısı oldukça fazladır. Ancak çoğu zaman şirketin ihtiyacı olan çalışanların akrabalarından oluşamayacağı da ortadır. Bu nedenle birçok aile şirketinde şirket yöneticileri akrabaları olmayan çalışanları da istihdam etmek zorundadırlar.

Bu noktada aile şirketlerinin karşısına şirket için değerli, yeterli tecrübe ve liyakate sahip ancak akraba olmayan çalışanların memnun edilmesi sorunu çıkmaktadır. Bu durumun nedeni şirket içinde akraba olan çalışanların kayrılması olarak da ifade edilen nepotizmdir. Akraba olmayan çalışanların memnun edilmesi ancak şirketin iyi bir kurumsal yapıya sahip olmasıyla sağlanabilir.

Bu araştırmanın temel amacı aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu temel amaç ışığında belirlenen alt amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Nepotizmin kurumsallaşmanın “profesyonelleşme”, “şeffaflık”, “tutarlılık”, “formelleşme” ve “sistem” alt boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek.

Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutları olan “profesyonelleşme”, “şeffaflık”, “tutarlılık”, “formelleşme” ve “sistem” boyutlarıyla ilişkisini ölçmek.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Bu yöntemde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir (Akman, 2014). Çalışmada nicel verilerin toplanılması amaçlandığı için veri toplama tekniği olarak anket yöntemi seçilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Anket yönteminde araştırmacının ihtiyaç duyacağı ve araştırma sorularına cevap bulacağı nitelikte veriler elde edilebilmektedir (Altunışık vd., 2017).

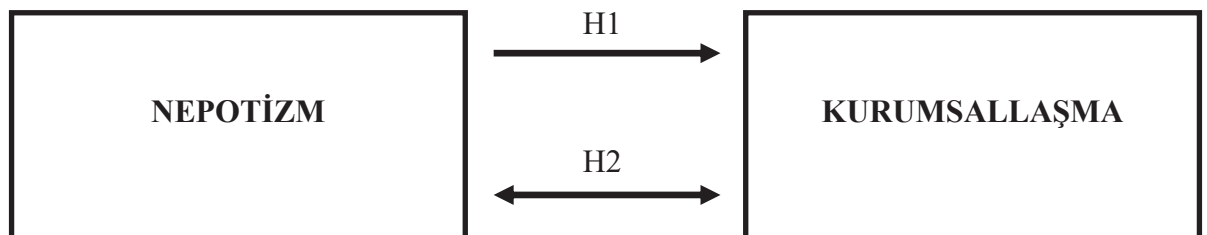
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmadaki katılımcıların anket formundaki soruları net bir şekilde anladıkları ve verdikleri cevapların kendi görüşleri doğrultusunda gerçek durumu yansıttığı ve anketi cevaplarırken üzerlerinde herhangi bir baskı hissetmedikleri varsayılmaktadır. Araştırma, Biga Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 1312 şirketten, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş farklı sektörlerdeki aile şirketlerinin çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma Biga/Çanakkale ile sınırlandırıldığından çıkan sonuçların tüm Türkiye için genellenemeyecek olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen model Şekil 3.1’de olduğu gibidir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında oluşturulan temel hipotezler ve alt hipotezleri aşağıda olduğu gibidir.

Hipotez 1: Nepotizmin kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Nepotizmin kurumsallaşmanın profesyonelleşme alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Nepotizmin kurumsallaşmanın şeffaflık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H1c: Nepotizmin kurumsallaşmanın tutarlılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Nepotizmin kurumsallaşmanın formelleşme alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Nepotizmin kurumsallaşmanın sistem alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Nepotizmin ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından şeffaflık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2c: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından formelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

3.5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Biga’ da faaliyet gösteren aile şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen Biga TSO’na kayıtlı 109 aile şirketlerinin çalışanları oluşturmaktadır.

3.5.2. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları Biga’da faaliyet gösteren aile şirketi çalışanlarına online ve basılı form şeklinde dağıtılmış ve yine bu şekilde toplanmıştır. Bu amaçla 200 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 91 adeti geçerli sayılmamış ve 109 adedi geçerli sayılarak değerlendirmeye alınmıştır. İptal edilen anketlerin oranı %45,5; geçerli sayılan anketlerin oranı %54,5 olarak tespit edilmiştir. Nepotizmin kurumsallaşmaya olan etkisini tespit etmek için şirketlerin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik 24, nepotizm düzeyini belirlemeye yönelik 14 olmak üzere toplam 38 adet kapalı uçlu, katılımcıların çalıştığı şirketlerine ve katılımcılara yönelik tanımlayıcı 5 adet açık uçlu olmak üzere toplam da 43 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde Tablo 3.1.’de görüldüğü gibi katılımcıların çalıştığı aile şirketlerine ve katılımcılara yönelik tanımlayıcı 5 adet soru (Katılımcıların çalıştığı aile şirketlerinin ürettiği ürün tipi, çalışan sayısı, katılımcıların çalışma yılı, çalıştığı departman ve firmadaki pozisyonları) bulunmaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcılara ve Çalıştıkları Aile İşletmelerine İlişkin Sorular

- | |
|--|
| <p>1. Firmanızın satış gelirlerinin çoğunluğunu düşündüğünüzde, aşağıdaki durumlardan hangisi firmanıza en uygun düşer?</p> <p>a) Nihai tüketici ürünleri üreten bir firmayız.</p> <p>b) Endüstriyel ürünler üreten bir firmayız.</p> <p>2. Firmanızda yaklaşık kaç çalışan var?</p> <p>3. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?</p> <p>4. Hangi departmanda çalışıyorsunuz?</p> <p>5. Firmadaki pozisyonunuz? Belirtiniz?</p> |
|--|

Anketin ikinci bölümünde ankete katılan şirketlerin kurumsallaşma düzeyini ölçen sorular yer almaktadır. Kurumsallaşma düzeyini ölçmek için Turhan (2016)’ın yazın incelemesinden uyarlanarak oluşturulan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 7’li

likert tipinde 24 sorudan oluşmaktadır (1=Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçek tutarlılık, profesyonelleşme, formelleşme (resmileşme), şeffaflık ve sistem şeklinde 5 faktörden oluşmaktadır.

Tablo 3.2. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Tutarlılık” Boyutunu Ölçen İfadeler

- | |
|--|
| <p>1.Kurumumuz belli bir sistem çerçevesinde yönetilir
2.Kurumumuzda ücret politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.</p> <p>1=Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz katılmıyorum, 4=Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum, 5= Biraz katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum</p> |
|--|

Tablo 3.3. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Profesyonelleşme” Boyutunu Ölçen İfadeler

- | |
|---|
| <p>3. Kurumumuz benzer durumlarda benzer tepkileri verir.
4. Kurumumuzda kariyer yolları açık ve nettir.
5. Kurumumuzda personel seçme ve yerleştirme politikaları açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.
6. Kurumumuzda birimler arası iyi işleyen bir iş birliği ve iletişim sistemi mevcuttur.
8. Kurumumuzda alınan kararlarda duygusallıktan çok rasyonellik ön plandadır.
9. Kurumumuzda iş ve işlemler, alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir.
10. Kurumumuzda görev, yetki ve sorumluluklar uzmanlık esasına göre dağıtılır.
11. Kurumumuzda terfi politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.
12. Kurumumuzda ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri benzer şartlarda herkese aynı şekilde uygulanır.
14. Kurumumuzda yetki ve sorumluluğun devredilmesinde yetenek en önemli kriterdir.
15. Kuruma personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme politikası izlenir.
19. Kurumumuzun güçlü bir örgüt kültürü vardır.
23. Kurumumuzda performans değerlendirme politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.
1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum</p> |
|---|

Tablo 3.4. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Formalleşme” Boyutunu Ölçen İfadeler

- | |
|---|
| <p>16. Kurumumuza ait belli bir vizyon ifadesi mevcuttur
17. Kurumumuza ait belli bir misyon ifadesi mevcuttur.</p> <p>1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum</p> |
|---|

Tablo 3.5. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Şeffaflık” Boyutunu Ölçen İfadeler

18. Kurumumuzda kural ve prosedürlerin anlatıldığı yazılı
 20. Kurumumuzda bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiştir.
 21. Kurumumuzdan herhangi bir bireyin/çalışanın ayrılması kurumun işlerini/faaliyetlerini aksatmaz.
 22. Kurumumuzda bir işin kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılacağı bellidir.
 24. Kurumumuzda çalışanların görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması bulunmaktadır.
 1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.6. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Ölçekte “Sistem” Boyutunu Ölçen İfadeler

7. Kurumumuzda işler yöneticinin/müdürün kişisel değerlendirmelerine göre yapılır.
 13. Kurumumuzda bazı çalışanlar yeterli yeteneğe sahip olmasalar da kurumda görev yapmaktadırlar.
 1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum

Anketin üçüncü bölümünde şirket içerisindeki nepotizm düzeyini tespit etmek amacıyla Asunakutlu ve Avcı (2010)’nın; Ford ve McLaughlin (1985) ile Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998)’dan uyarlamış oldukları nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 7’li likert tipinde 14 maddeden oluşmaktadır (1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum). Tablo 3.8’de ve Tablo 3.9’da görüldüğü gibi ölçek, “işe alma ve terfide nepotizm” ile “işlem nepotizmi” şeklinde iki alt faktöre sahiptir. Tablo 3.7 de “işe alma ve terfide nepotizm” boyutunu ölçmeye yönelik ifadeleri kapsamaktadır.

Tablo 3.7. İşe Alma ve Terfide Nepotizm” Boyutunu Ölçen İfadeler

1. Bu kurumda gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır.
 10. Kurumda bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticinin/müdürün akrabası olması gerekir.
 11. Kuruma eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.
 12. Kuruma eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.
 13. Kuruma eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.
 14. Bu kurumda eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.
 1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum

*Ölçekteki bir ifadenin (Soru 14) faktör yükü 0,40’ın altında olduğu için analizden çıkarılarak değerlendirmeye alınmamıştır.

İşlem nepotizmi şirketin günlük işleyişindeki nepotizmi ölçmeye yönelik ifadeleri kapsamaktadır. Tablo 3.8’de “işlem nepotizmi” boyutunu ölçen ifadeler yer almaktadır.

Tablo 3.8. “İşlem Nepotizmi” Boyutunu Ölçen İfadeler

2. Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır
3. Kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.
4. Kurumda en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır
5. Kurumda gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.
6. Kurumda diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticinin/müdürün akrabası olmaktır.
7. Kurumda yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.
8. Kurumun kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticinin/patronun akrabası olmam gerekir.
9. Kurumda yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır.
<i>1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum</i>

3.5.3. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada elde edilen veriler Sosyal Bilimlerde Kullanılan SPSS İstatistik Programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizde öncelikle katılımcılara ve çalıştıkları aile şirketlerine yönelik bilgiler frekans analizi ile analiz edilmiştir. Daha sonra kurumsallaşma ve nepotizm ölçeklerine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında kurumsallaşma ve nepotizm arasındaki ilişkilere Pearson korelasyon analizi ile bakılmış, bu değişkenlerin birbirini ne derece etkiledikleri regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar için anlamlılık değeri 0,05 olarak belirlenmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.6.1. Katılımcılara ve Çalıştıkları Aile İşletmelerine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Bu kısımda katılımcılara ve çalıştıkları aile şirketlerine yönelik betimleyici istatistiki bilgiler yer almaktadır. Katılımcılara ve çalıştıkları aile şirketlerine yönelik betimleyici istatistikler Tablo 3.9’da olduğu gibidir.

Tablo 3.9. Katılımcılara ve Çalıştıkları Aile İşletmelerine Yönelik Frekans Değerleri

	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
Çalışan Sayısı			Çalışma Yılı		
0-9 (Mikro İşletme)	16	14,7	0-1 yıl	17	15,6
10-49 (Küçük İşletme)	58	53,2	1-5 yıl	35	32,1
50-249 (Orta Büyüklükte İşletme)	24	22,0	6-10 yıl	15	13,8
250 ve üzeri (Büyük İşletme)	11	10,1	10 yıl ve üzeri	42	38,5
Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
İşyerindeki Pozisyonu			Çalıştığı Departman		
Personel (Çalışan)	31	28,4	Pazarlama/Kurumsal İletişim	28	25,7
Alt Düzey Yönetici	30	27,5	İnsan Kaynakları	30	27,5
Üst Düzey Yönetici	48	44,0	Strateji/İş Geliştirme	51	46,8
Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
Şirket Tipi					
Nihai Tüketici Ürünler Üreten	71	65,1			
Endüstriyel Ürünler Üreten	38	34,9			
Toplam	109	100,0			

Tablo 3.9’da katılımcılara ve çalıştıkları aile şirketlerine ilişkin frekans değerlerine bakıldığında; katılımcıların çalıştıkları aile şirketlerinin çalışan sayısına göre %53,2’sinin 10-49 arası (Küçük İşletme), %22’sinin 50-249 arası (Orta Büyüklükte İşletme), %14,7’sinin 0-9 arası (Mikro İşletme) ve %10,1’inin 250 ve üzeri (Büyük İşletme) çalışana sahip olduğu; katılımcıların çalışma yılına göre %38,5’inin 10 yıl ve üzeri, %32,1’inin 1-5 yıl arası, %15,6’sının 0-1 yıl arası ve %13,8’inin 6-10 yıl arası süredir çalışıyor olduğu; katılımcıların işyerindeki pozisyonuna göre %44’ünün üst düzey yönetici, %28,4’ünün personel (Çalışan) ve %27,5’inin alt düzey yönetici olduğu, katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre %46,8’inin strateji/iş geliştirme, %27,5’inin insan kaynakları ve %25,7’sinin pazarlama/kurumsal iletişim departmanında çalıştıkları, katılımcıların çalıştıkları aile şirketlerinden %65,1’inin nihai tüketici ürünler üreten ve %34,9’unun endüstriyel ürünler üreten firmalar olduğu görülmektedir.

3.6.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,85 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(171) = 1010,577$, $p < ,005$ (Tablo 3.10.).

Tablo 3.10. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1010.577
	Df	171
	Sig.	.000

Faktör analizi neticesinde yanlış faktörlere yüklenen 5 adet soru (3, 6, 8, 9 ve 10 numaralı sorular) analizden çıkarılmış ve kalan 19 adet sorunun 5 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Faktör analiz değerleri Tablo 3.11’te belirtilmiştir.

Tablo 3.11. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Değerleri

Faktör Adı	İfadeler	Ort.	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı
Profesyonelleşme	4.Kurumumuzda kariyer yolları açık ve nettir.	5,28	0,685	%36,515
	5.Kurumumuzda personel seçme ve yerleştirme politikaları açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	5,3	0,678	
	11.Kurumumuzda terfi politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	4,45	0,506	
	12.Kurumumuzda ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri benzer şartlarda herkese aynı şekilde uygulanır.	5,45	0,648	
	14.Kurumumuzda yetki ve sorumluluğun devredilmesinde yetenek en önemli kriterdir.	5,33	0,677	
	15.Kuruma personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme politikası izlenir.	5,1	0,771	
	19.Kurumumuzun güçlü bir örgüt kültürü vardır.	6,2	0,777	

	23.Kurumumuzda performans değerlendirme politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	6,19	0,769	
Şeffaflık	18.Kurumumuzda kural ve prosedürlerin anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	4,18	0,853	%9,728
	20.Kurumumuzda bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiştir.	5	0,694	
	21.Kurumumuzdan herhangi bir bireyin/çalışanın ayrılması kurumun işlerini/faaliyetlerini aksatmaz.	5,17	0,682	
	22.Kurumumuzda bir işin kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılacağı bellidir.	4,74	0,658	
	24.Kurumumuzda çalışanların görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması bulunmaktadır.	4,66	0,638	
Tutarlılık	1.Kurumumuz belli bir sistem çerçevesinde yönetilir.	6,26	0,843	%7,791
	2.Kurumumuzda ücret politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	6,19	0,658	
Formelleşme	16.Kurumumuza ait belli bir vizyon ifadesi mevcuttur.	5,83	0,659	%6,386
	17.Kurumumuza ait belli bir misyon ifadesi mevcuttur.	6,22	0,523	
Sistem	(T)7.Kurumumuzda işler yöneticinin/müdürün kişisel değerlendirmelerine göre yapılır.	4,86	0,819	%5,894
	(T)13.Kurumumuzda bazı çalışanlar yeterli yeteneğe sahip olmasalar da kurumda görev yapmaktadırlar.	4,47	0,797	

(T) Bu sorular olumsuz ifade içerdiğinden ters kodlanmıştır.

İlk faktör 6,94 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %36,52'sini açıklamaktadır. İkinci faktör 1,85 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %9,73'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör 1,48 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %7,79'unu açıklamaktadır. Dördüncü faktör 1,21 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %6,39'unu açıklamaktadır. Beşinci faktör 1,12 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %5,89'unu açıklamaktadır. Bu 5 faktör, ölçeğin toplam varyansının %66,31'ini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Nepotizm ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,92 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(78) = 2216,627$, $p < ,005$ (Tablo 3.12.).

Tablo 3.12. Nepotizm Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2216.627
	Df	78
	Sig.	.000

Faktör analizi neticesinde faktör ağırlığı 0,4'ün altında olan bir adet soru ölçekten çıkarılmış ve geriye kalan 13 adet sorunun tek faktörde (orijinal ölçekte iki faktörde toplanan soruların) toplandığı görülmüştür. Bu durum katılımcıların nepotizmi tek boyutta algılayıp değerlendirdikleri şeklinde düşünülmüştür. Faktör analiz değerleri Tablo 3.13'de belirtilmiştir.

Tablo 3.13. Nepotizm Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Değerleri

Faktör Adı	İfadeler	Ort.	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı
Nepotizm	1.Bu kurumda gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır.	1,99	0,855	%77,973
	2.Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	1,93	0,924	
	3.Kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	1,88	0,930	
	4.Kurumda en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır.	1,94	0,924	
	5.Kurumda gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.	1,80	0,942	
	6.Kurumda diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticinin/müdürün akrabası olmaktır.	1,78	0,931	
	7.Kurumda yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.	1,73	0,653	
	8.Kurumun kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticinin/patronun akrabası olmam gerekir.	1,67	0,749	
	9.Kurumda yetki devri akrabalık bağı temel alınarak	1,83	0,912	

	yapılır.			
	10.Kurumda bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticinin/müdürün akrabası olması gerekir.	1,66	0,920	
	11.Kuruma eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	1,72	0,886	
	12.Kuruma eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.	1,64	0,906	
	13.Kuruma eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	1,76	0,897	

Nepotizm ölçeği yukarıda da belirtildiği üzere tek faktörden oluşmaktadır. Bu faktör 10,14 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %77,97'sini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.6.3. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's alpha değerine bakılarak ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda kurumsallaşma ölçeğinin Cronbach's alpha değeri ,87, nepotizm ölçeğinin ise ,98 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.14. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's alpha	N
Kurumsallaşma ölçeği	,866	19
Nepotizm ölçeği	,975	13

Çıkan sonuçlar her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

3.6.4. Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri

Nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 3.15'de nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine (H1)

bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve nepotizmin kurumsallaşma değişken varyansının %14,4'sını açıklayabildiği görülmektedir, $R^2 = ,144$; $F(1, 108) = 17,998$ $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin kurumsallaşma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -,409$, $p < ,05$). Bu etki olumsuz yöndedir.

Tablo 3.15. Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1): Nepotizmin kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	t	P		
Sabit	5.819	.137		42.495	.000	17,998*	,144
Nepotizm	-.251	.059	-.379	-4.242	.000		
Bağımlı değişken: Kurumsallaşma							

* $p < ,01$

Tablo 3.16'de görüleceği üzere nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin profesyonelleşme alt boyutu üzerindeki etkisine (H1a) bakıldığında; nepotizmin, kurumsallaşma profesyonelleşme alt boyutunu %16,7 negatif yönde etkilediği görülmektedir, $R^2 = ,167$; $F(1, 108) = 21,475$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin profesyonelleşme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -,409$, $p < ,05$). Bu etki olumsuz yöndedir.

Tablo 3.16. Nepotizmin Profesyonelleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1a): Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Profesyonelleşme” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	t	p		
Sabit	6.069	.182		33.339	.000	21,475*	,167
Nepotizm	-.365	.079	-.409	-4.634	.000		
Bağımlı değişken: Profesyonelleşme							

* $p < ,01$

Tablo 3.17’de görüleceği üzere; nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin şeffaflık alt boyutu üzerindeki etkisine (H1b) bakıldığında nepotizmin kurumsallaşmanın şeffaflık alt boyutunu %2,8 oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir, $R^2 = ,028$; $F(1, 108) = 3,118$, $p > ,05$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin şeffaflık değişkeni üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -,168$, $p > ,05$).

Tablo 3.17. Nepotizmin Şeffaflık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1b): Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Şeffaflık” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	P		
Sabit	5.089	.247		20.606	.000	3,118	,028
Nepotizm	-.189	.107	-.168	-1.776	.080		
Bağımlı değişken: Şeffaflık							

Tablo 3.18’de görüleceği üzere; nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin tutarlılık alt boyutu üzerindeki etkisine (H1c) bakıldığında; nepotizmin, kurumsallaşmanın tutarlılık alt boyutunu %13,5 oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir, $R^2 = ,135$; $F(1, 108)$

=16,633, $p < ,05$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin tutarlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = ,-.367$, $p < ,05$). Bu etki olumsuz yöndedir.

Tablo 3.18. Nepotizmin Tutarlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1c): Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Tutarlılık” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R²
	B	Std. hata	β	t	P		
Sabit	6.779	.175		38.733	.000	16,633 *	,135
Nepotizm	-.309	.076	-.367	-4.078	.000		
Bağımlı değişken: Tutarlılık							

* $p < ,05$

Tablo 3.19’te görüleceği üzere; nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin formelleşme alt boyutu üzerindeki etkisine (H1d) bakıldığında; nepotizmin, kurumsallaşmanın formelleşme alt boyutunu %7,3 oranında pozitif yönde etkilediği görülmektedir, $R^2 = ,073$; $F(1, 108) = 8,459$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin formelleşme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = ,-.271$, $p < ,05$). Bu etki olumsuz yöndedir.

3.6.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma ve nepotizm ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 3.21’de katılımcılar için değişkenler arası korelasyonlar sunulmaktadır.

Tablo 3.21. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Profesyonelleşme	1							
2. Şeffaflık	,530**	1						
3. Tutarlılık	,576**	,354**	1					
4. Formelleşme	,510**	,326**	,340**	1				
5. Sistem	,008	-,041	-,112	,049	1			
6. Kurumsallaşma	,792**	,694**	,624**	,669**	,377**	1		
7. Nepotizm	-,409**	-,168	-,367**	-,271**	-,149	-,419**	1	
** p<0.01								
* p<0.05								

Araştırmada kullanılan nepotizm ve kurumsallaşma ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 3.21.’de katılımcılar için değişkenler arası korelasyonlar sunulmaktadır. Bulunan sonuçlar incelendiğinde;

Tablo 3.22. H₂ Numaralı Temel Hipotez ve Alt Hipotezlerinin Kabul Durumu

Ana Hipotez No.	Alt Hipotez No.	Hipotez İfadesi	Kabul Durumu
H ₂	-	Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	H _{2a}	“Nepotizm” ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Profesyonelleşme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H _{2c}	“Nepotizm” ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Tutarlılık” arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H _{2d}	“Nepotizm” ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Formelleşme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 3.22. da nepotizm ile kurumsallaşma arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler yer almaktadır. Temel hipotez (H2) ve alt hipotezler (H2a, H2c, H2d) kabul edilmiştir. Buna göre;

-H2: “Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır. Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı, $r = -,419$, $p < ,01$,

-H2a: “Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutu profesyonelleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı, $r = -,409$, $p < ,01$,

-H2c: “Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutu tutarlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı, $r = -,367$, $p < ,01$,

-H2d: “Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından formelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutu formelleşme arasında negatif yönlü ve anlamlı, $r = -,271$, $p < ,01$ bir korelasyon bulunmuştur.

Aile şirketlerinde nepotizm arttıkça şirketler kurumsallaşmadan uzaklaşmaktadır. Aynı zamanda nepotizm arttıkça bu şirketler kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşme, tutarlılık ve formelleşmeden de uzaklaşmaktadırlar. Bu bağlamda aile şirketlerinin daha profesyonel, daha tutarlı ve daha formel bir yapıya sahip olmasında nepotizmin engel olduğu söylenebilir.

Tablo 3.23. H2 Numaralı Temel Hipotezin Ret Olan Alt Hipotezleri

Ana Hipotez No.	Alt Hipotez No.	Hipotez İfadesi	Kabul Durumu
	H2b	“Nepotizm” ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Şeffaflık” arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
	H2c	“Nepotizm” ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Sistem” arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret

Tablo 3.23’de nepotizm ile kurumsallaşmanın şeffaflık ve sistem alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler yer almaktadır. Temel hipotezin (H2), alt

hipotezlerinden (H2b, H2e) ret edilmiştir. Buna göre; nepotizm ile şeffaflık, nepotizm ile sistem faktörleri arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Diğer bir ifade ile aile şirketlerinde kurumsallaşmanın alt boyutlarından şeffaflık ve sistemi nepotizm ile ilişkilendirmek mümkün değildir.

3.6.6. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.24’de olduğu gibidir. Buna göre;

Tablo 3.24. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Ana Hipotez No.	Alt Hipotez No.	Hipotez İfadesi	Kabul Durumu
H₁	-	Nepotizmin kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H_{1a}	Nepotizmin kurumsallaşmanın profesyonelleşme alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H_{1b}	Nepotizmin kurumsallaşmanın şeffaflık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H_{1c}	Nepotizmin kurumsallaşmanın tutarlılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H_{1d}	Nepotizmin kurumsallaşmanın formelleşme alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H_{1e}	Nepotizmin kurumsallaşmanın sistem alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret

Tablo 3.24’te anlaşılabacağı üzere; H₁ numaralı temel hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Yanı sıra temel hipotezin 5 alt hipotezinden 3’ünün kabul (H_{1a}, H_{1c}, H_{1d}), 2’sinin ret (H_{1b}, H_{1e}) edildiği görülmektedir

Tablo 3.25. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

H₂	-	Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	H_{2a}	Nepotizmin kurumsallaşma alt boyutlarından profesyonelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H_{2b}	Nepotizmin kurumsallaşma alt boyutlarından şeffaflık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
	H_{2c}	Nepotizmin kurumsallaşma alt boyutlarından tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H_{2d}	Nepotizmin kurumsallaşma alt boyutlarından formelleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	H_{2e}	Nepotizmin kurumsallaşma alt boyutlarından sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret

Tablo 3.25’den de anlaşılacağı üzere; H₂ numaralı temel hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Yanı sıra temel hipotezin 5 alt hipotezinden 3’ünün kabul (H_{2a}, H_{2c}, H_{2d}), 2’sinin ret (H_{2b}, H_{2e}) edildiği görülmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmada nepotizm ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Çalışma kapsamında Biga'da faaliyet gösteren 109 aile şirketi çalışanlarına anket uygulanmış ve anket sorularına verilen cevaplar SPSS istatistik programı ile analiz edilerek sonuçlar ortaya konmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizleri neticesinde;

Nepotizmin kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Nepotizmin kurumsallaşmanın profesyonelleşme alt boyutunu anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Yani aile şirketlerinin akrabaları olmayan çalışanları bünyesinde çalıştırdıkları şirketlerde akraba kayırmacılığını şirketin terfi, liyakat, ödüllendirme, cezalandırma gibi işlemlerin hakkaniyetli yapılmamasının bir nedeni olarak göstermektedir.

Nepotizmin kurumsallaşmanın formelleşme alt boyutunu anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Yani aile şirketlerinin akrabaları olmayan çalışanları bünyesinde çalıştırdıkları şirketlerde akraba kayırmacılığını şirketin misyon ve vizyonuna uygun politikalarından uzaklaşmasının bir nedeni olarak göstermektedir.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizleri neticesinde nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında;

Nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Nepotizm ile kurumsallaşmanın profesyonelleşme alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani aile şirketlerinin akrabaları olmayan çalışanları bünyesinde çalıştırdıkları şirketlerde akraba kayırmacılığı arttıkça; terfi, liyakat, ödüllendirme, cezalandırma gibi işlemlerin hakkaniyetli bir şekilde profesyonelce yapılmasından gittikçe uzaklaşıldığını göstermektedir.

Nepotizm ile kurumsallaşmanın tutarlılık alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani aile şirketlerinin akrabaları olmayan çalışanları bünyesinde çalıştırdıkları şirketlerde akraba kayırmacılığı arttıkça; ücret politikalarında adaletin azaldığını ve bu politikaların yazılı olarak garanti altına alınmadığını göstermektedir.

Nepotizm ile kurumsallaşmanın formelleşme alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani aile şirketlerinin akrabaları olmayan çalışanları bünyesinde çalıştırdıkları şirketlerde akraba kayırmacılığı arttıkça; şirketin misyon ve vizyonuna uygun politikaların azaldığını göstermektedir.

-Nepotizm ile kurumsallaşmanın şeffaflık ve sistem boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani aile şirketlerinin akrabaları olmayan çalışanları bünyesinde çalıştırdıkları şirketlerde akraba kayırmacılığının artmasının veya azalmasının; şirketin şeffaflık ve sistem alt boyutlarındaki artış veya azalış ile bir ilgisinin bulunmadığını göstermektedir.

Özetle regresyon ve korelasyon analizleri sonucu; nepotizmin aile şirketlerinin kurumsallaşmasında profesyonelleşme ve formelleşme boyutlarında engel oluşturduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar Simon ile Hitt (2003) ve Bolat vd. (2016)'nin görüşleriyle uyumaktadır. Simon ve Hitt (2003) şirketlerin üst düzey yönetim birimlerinin heterojen bir yapıda olması gerektiğini, böylece çok daha stratejik kararlar alınabileceğini savunmaktadır. Onlara göre, heterojen bir yönetim yapısında, alternatif düşünce ve fikirler de ortaya çıkabilme imkânı bulacak; yenilikçi düşünceler, şirketin daha üstün bir performans göstermesine neden olacak, bu durum da kurumsal bir yapı meydana getirerek söz konusu şirketi daha başarılı kılacaktır. Bolat ve diğerlerine (2016) göre ise aile şirketlerinde kurumsallaşmanın artması ile birlikte nepotizmde bir düşüş yaşanacaktır. Kurumsallaşan bir aile şirketi, yönetim kademesinde alanında uzman bireylere yer vermek isteyecek, nepotizmin kurumsallaşmayı olumsuz etkilemesini engelleyecektir.

Conway (2004) yaptığı çalışmada aile kontrolündeki şirketlerin diğer şirketlere göre %5 daha karlı ve borsada %10 daha değerli olduklarına yönelik bulgular elde etmiştir ki Conway'in elde ettiği sonuçlar bu çalışmada elde edilenlerden çok farklıdır. Biga'daki aile şirketlerinin örneklem olarak seçildiği bu çalışmadaki aile şirketlerinin nepotizmi şirketlerinin yararına dönüştüremedikleri aksine bünyelerindeki akraba olmayan çalışanları için bir memnuniyetsizlik sebebi olduğu görülmektedir.

Biga'da faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde yapılan bu araştırmanın temel hipotezleri; nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisini tespit etmek ve nepotizm ile kurumsallaşma arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda nepotizmin kurumsallaşma üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda nepotizm ile kurumsallaşma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda aile şirketleri üzerinde yapılan çoğu araştırmada, kurumsallaşmanın önündeki engellerden birinin önemli ölçüde nepotizm olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinin başarısında kurumsallaşma önemli bir faktördür. Şirketler nepotizmden ne kadar fazla uzaklaşırlarsa kurumsallaşmaya da o derece yakınlaşacaklardır. Nepotizmin olumsuz sonuçlar doğurduğuna ilişkin düşünce her zaman doğru değildir. Nepotizmin iyi şekilde yönetilmesi, aile şirketlerinin kurumsallaşmalarına olumlu katkılar vereceği ortadadır.

Nepotizmin iyi yönetilmesi şirketlere, düşük işgücü maliyeti, ihtiyaçların zamanında karşılanması, düzenli ilişkiler sağlanması ve uyumlu iletişimin oluşması gibi avantajlar getirmektedir. Aile şirketlerinde akraba olan çalışanların kayırılmadığı bir sistem getirilmeli ve diğer akraba olmayan çalışanlara, adil davranmakla birlikte liyakate önem verilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde akraba olan çalışanlara ayrımcılık yapılması, akraba olmayan diğer çalışanların kendilerine haksızlık, adaletsizlik yapıldığı düşüncelerine kapılmalarına sebep olacaktır. Bu durum akraba olmayan çalışanın motivasyon ve verimliliğinin kaybı ile sonuçlanacaktır. Bu noktada akraba olan çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Ben nasıl olsa akrabayım, şirketteki yerim garanti, diğer çalışanlara keyfime göre istediğim şekilde davranabilirim düşüncesi akraba olmayan çalışanların huzurunun kaçmasına, şirket için önemli çalışanların kaybedilmesine neden olacaktır. Akraba olan çalışanlar, diğer çalışanlara örnek olacak şekilde daha özverili olmalı, bulunduğu mevkiyi akraba ilişkilerinden ziyade sahip olduğu liyakat sayesinde elde ettiğini diğer çalışanlara ispatlamalıdır. Bunu başarabilen şirketler, nepotizmi şirketin faydasına dönüştürebileceklerdir. Bu ise önemli ölçüde eğitimle sağlanacaktır.

Özetle literatürden de anlaşıldığı üzere nepotizm şirketler için zararlıdır yaklaşımı her zaman doğru bir yaklaşım değildir. Nepotizm aile şirketleri için hep zararlı bir unsur olsa Novartis, Samsung, Facebook, Koç, Sabancı gibi dünyanın ve Türkiye'nin önde gelen şirketleri aile şirketleri şeklinde kurulmazdı. Bu noktadan hareketle Biga'daki aile şirketlerinin nepotizmi şirketlerinin faydasına olacak şekilde kullanamadıkları, nepotizm ve kurumsallaşma konusunda atmaları gereken adımlar olduğu görülmektedir. Bu şirketler tarafından atılması gereken adımlara yönelik bu çalışmada elde edilen sonuçların faydalı olacağı ümit edilmektedir.

Gelecek dönemde aile şirketlerinde nepotizmin iş tatmini üzerine olan etkisinin Minnesota Doyum ölçeği kullanılarak denenmesinin, örneklem olarak Türkiye'nin önde gelen başarılı aile şirketleri çalışanlarının seçilerek gerçekleştirilecek bir çalışmanın farklı görüşler ortaya koyması bakımından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554 -570.
- Akingüç, B. (2012). *Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları*. 5.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Aktaş, A., & Aktaş, A. (1992). İş Stresi. *Milli Prodüktivite Dergisi*, 1, 153-171.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Alcorn, P. B. (2003). *Success and Survival In The Family Owned Business (4 b.)*. ABD: Warner Books Inc.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., & Arıkan, L. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From An Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448.
- Altınkaynak, S. K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-124-145.
- Aranoff, C., & Ward, J. L. (2001). *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*. Georgia: Family Enterprise Publisher.

- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş Karataş, E. (2016). *Aile İşletmeleri*. ÇOMÜ İletişim Fakültesi Ders Notları.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, Özgür (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beatty, J. (1998). *Peter Drucker'a Göre Dünya*. (O. Akınbay, Çev.) İstanbul: Sistem Yayınları.
- Beckhard, R. (1967). *Confrontation Meeting*. Harvard Business Review, 45(2), 149-155.
- Bellow, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A Natural History*. New York.
- Bellow, A. (2003). When in Doubt, Hire Your Kin. *Wall Street Journal*.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boadi, E. G. (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. 195-204. *Confronting Corruption: The Elements Of A National Integrity System*.

- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., & Kinter, O. (2016). Vekalet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36).
- Bowman, N. (1991). *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Washington, D.C.: U.S. Small Business Administration.
- Bozkurt, R. (2004). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-I. Anahtar*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, 14-15.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerin Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları ilişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Carsrud, A. L. (2004). *Understanding The Complex Relationship Between Family, Business and Ownership*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı (s. 4-11). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Cemalcılar, İ., Doğan, B., İnal, C. A., & Şan, Ö. (1994). *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Chau, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2009). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4(23), 15-27.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Small Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405.
- Conway, B. (2004). *The New Nepotism*. Public Interests, 154, 130-136.

- Cox, E. S. (1996). The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strenghts and Opportunities. R. K. Heck (Dü.) içinde, The Entrepreneurial Family (s. 8-15). Needham: Cornell University.
- Çelik, A. T. (2012). *Aile Şirketlerine Danışmanlık Yapmak*. 13-14 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı (s. 93-108). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Çiftçi, M. (2006). Kobilerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Dalğar, H., & Pekin, S. (2011). Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma. *SMMMO*, 19-44.
- Danley, J. (2000). Philosophy, Science and Business Ethics: Frederick's New Normative Synthesis. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 111-124.
- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Turkish Studies: International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish*, 9(5), 707-725.
- Demirbaş, C. V. (1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *OAKA*, 4(7), 143-161.
- Dikmen, Ç. (1990). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 77-83.
- Dil, Esra (2016). Türkiye'de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor? *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 49-69.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage REvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalty in Organizational Fields. *American Sociological Review*(48), 147-160.

- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım Şti.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Erben, G. S. (2005). *Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 345-356). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Erdem, R., & İlhan, T. (2010). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. R. Erdem, & T. İlhan içinde, *Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)* (s. 135-166). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdil, O., Çiğirim, E., & Gök, M. Ş. (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 64-71). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferrell, O., & S.J, S. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*(25), 103-109.
- Feyzoğlu, F. N. (1990). *Aile Hukuku (3. b.)*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Basım.
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 57-60.
- Garih, Üzeyir (2000). *İş Hayatında Motivasyonlar*. Hayat Yayınları.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccolom, H., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greening, D., & Grey, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.

- Gümüştökin, E. G. (2004). *Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 521-533). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Y. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B. A. (2012). *Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları*. 13-14 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı (s. xix - xxii). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Hernandez, E. H., & Page, R. A. (2006). Nepotism in employment recruitment process: How Nepotism Builds Organizational Commitment. *Journal of Business Management and Change*, 1(1), 3-14.
- House, J. D. (1977). The Social Organization of Multinational Corporations: Canadian subsidiaries in the Oil Industry. *Canadian Review of Sociology*, 14(1), 1-14.
- İşıkhan, V. (1998). Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşçi, E., Taştan, S. B., & Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- İşeri, M., & Çağlar, N. (2004). *1998-2002 Döneminde İMKB Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 150-147). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- İyileşiroğlu, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Jaffe, D. T. (1990). *Working with the Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley: Conari Press.
- Kamacı, K. (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi : Konya İli Matbaa Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabulut, A. T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 643-676.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karaer, Ö. (2007). Kurumsallaşmanın Personel Seçim sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karayormuk, K., & Köseoğlu, M. A. (2006). *Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar'da Bir Alan Araştırması*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 378-389). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kaye, K. (1996). When the Family Business is a Sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347-368.
- Kıran, C. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kızıllı, C., Akman, V., & Esmer, Ö. (2013). Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 26-43.
- Kiechel, W. (1984). How to Relate to Nepotism. *Fortune*, 143-144.
- Kiracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 167-197.
- Koçel, T. (2004), "Önsöz ve Sunuş", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, ix-xiii.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yönetmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M., Savaş, K., & Yahyaoğlu, G. (2012). Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, 28(1), 1-15.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Köse, M. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kul, B. (2010). Kalite ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Teknoloji / Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- March, J. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*(41), 278-287.
- Matsuno, K., Mentzer, J., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mulder, B. K. (2008). Risking the Business or Reaping the Benefits: The Antecedents and Consequences of Nepotism. Doktora Tezi. Chicago, Illinois: DePaul University.
- Murat, G., & Aydemir, S. (2013). Aile İşletmelerinde Kurucuya Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 42-60.
- Otluoğlu, K. Ö., Yeşildal, E., & Uyargil, C. (2012). *İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma*. 13-15 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı (s. 175-184). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 137-161.
- Özkaya, M., & Şengül, C. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özler, D. E., & Buyukarslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literatür Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275 - 285.
- Özler, D., Özler, H., & Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 17, 437-450.
- Paksoy, M., Soysal, A., & Özçalıcı, M. (2007). Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Pazarcık, O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, 33-41. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010, January). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism? *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89–99.
- Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour. *International Labour Review*, 6(131), 597-608.
- PwC. (2016). PricewaterhouseCoopersTürkiye' nin (PwC) Küresel Aile İşletmesi Araştırması. Türkiye Sonuçları 2016.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Reyhanoğlu, Metin; Sırkıntıoğlu Yıldırım, Şükran (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 574 -596.
- Rock, S. (1991). *Family Firms*. Cambridge: Director Books.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. (2000). *The Family in Business (2 b.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper and Row.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*(41), 270-277.
- Shelton, J. R. (2001). *Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective*. OECD Publications.
- Simon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources Management and Wealth Creation in Family Firms: Entrepreneurship Theory and Practice. *ETP*.
- Smyrinos, K., Tanewski, G., & Romano, C. (1998). Development of a Meseure of the Characteristics of Family Business. *Family Business Review*, 11(1), 49-60.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taiguri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 199-208.
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tonus, Z. (2002). *Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi , (s. 223-232). İstanbul.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 29-42.
- Uluyol, O. (2004). *Aile Şirketleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler*. İstanbul: Medipres Yayınları.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (5 b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vural, B. A., & Sohodol, Ç. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür : Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 325-332). İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Waddock, S. (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327.
- Wallace, J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Consultation*. Reading: Addison-Wesley.
- Westpal, J., Ranjay, G., & Stephen, M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.

- Yalçın, A. (1993). Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaşa, E. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(21), 497-507.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürmelerinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algısının Rolü ve Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *18 Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F., Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).
- Yıldırım, A. F. (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma. Isparta. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, G., & Balaban, Ö. (2008). *Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Yılmaz, Y. (2007). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze ve Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ., & Özkalan, Ö. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Zajac, E., & Westphal, J. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.

İnternet Kaynakları

- ASO. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara Sanay Odası Yayınları, 23, (<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>)

- Aytekin, B. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi. Şubat 28, 2017 tarihinde Solaris Danışmanlık: <http://solarisdanismanlik.com/index.php/2012-07-07-21-10-37/111-aile-sirketlerinde-insan-kaynaklari-uygulamalarinin-onemi> adresinden alındı.
- ayyildizdanismanlik.com. (tarih yok). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi. Şubat 28, 2017 tarihinde Ay Yıldız Danışmanlık: <https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/aile-sirketlerinde-kurumsallasmanin-onemi/> adresinden alındı.
- Büyükhelvacıgil, M. (2013, Aralık 1). Kurumsallaşmak için Aile Anayasası oluşturmak şart. Mart 2, 2017 tarihinde <http://www.zadevital.com/basin/haberler/dr.-mevluebueyuekhelvacigil-gaziantepteki-aile-irketleri-2023-toplantisin> adresinden alındı
- deloitte.com. (2016). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı. Mayıs 13, 2018 tarihinde <https://www2.deloitte.com>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf> adresinden alındı
- Erusta, M., & Akdeniz, M. (2016). Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat. Kasım 23, 2017 tarihinde https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ_MP5uwelHmDoLkhJ5C_sRs5oGShUceuP_W9n-g/edit adresinden alındı
- Fındıkçı, İ. (2017, 02 13). Düşünen Yöneticiler, Yapan Yöneticiler. SubKonTurkey: <http://www.subconturkey.com/2015/Ekim-/koseyazisi-Dusunen-Yoneticiler-Yapan-Yoneticiler.html> adresinden alındı
- Gürdoğan, N. (2005, Ekim 5). Yeni Şafak: <http://www.yenisafak.com/arsiv/2005/ekim/05/ngurdogan.html> adresinden alındı
- <http://www.retailler.net/sektorler/bankacilik/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/>, (Erişim Tarihi: 15.11.2018).
- <http://www.retailler.net/sektorler/bankacilik/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/>, <https://www.webtekno.com/turkiye-nin-en-zengin-100-insani-ve-sirketi-duyuruldu-h36375.html>, 2017, (Erişim Tarihi: 28.11.2018).
- <https://www.webtekno.com/turkiye-nin-en-zengin-100-insani-ve-sirketi-duyuruldu-h36375.html>, 2017, Erişim Tarihi: 28/11/2018.

- ifc.org. (2011). Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. Mart 1, 2017 tarihinde International Finance Corporation: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES. adresinden alındı
- Karakurt, M. (2018). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim. Mart 2, 2017 tarihinde pwc.com.tr: <https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf> adresinden alındı
- ortakakildanismanlik.com. (2017, Şubat 28). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma:Ortaklık Yapısı ve Yönetim Kurulu. Ortak Akıl Yönetim Danışmanlığı: <http://www.ortakakildanismanlik.com/tr/blog/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-ortaklik-yapisi-ve-yonetim-kurulu> adresinden alındı
- selcuk.edu.tr (2018). <http://www.salcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/tdili1.pdf>
- TDK. (2017, Şubat 12). Güncel Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi: <http://tdk.gov.tr> adresinden alındı
- TPF. (2017, Şubat 17). Aile Şirketlerinde Liderlik: Ateşten Gömlek, Mantık Ve Duygu Etkileşimi. Türkiye Perakendeciler Federasyonu: <http://www.tpf.com.tr/aile-sirketlerinde-liderlik-atesten-gomlek-mantik-ve-duygu-etkilesimi/> adresinden alındı
- Yolaç, Sema; Doğan, Ebru (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. <http://www.muratkucukbezirci.com.tr/tr/makaleler~274/aile-sirk-etlerinin-avantajlari-ve-dezavantajlari-nedir-ne-degildir~2>.

EKLER

EK 1

İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket çalışması nepotizmin kurumsallaşmaya etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Araştırmada yer alan sorulara verilecek cevapların içtenliği, tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmadan elde edilecek bilgiler Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan Yüksek Lisans Tez projesinde bilimsel amaçla kullanılacaktır. Firmanızın farklı departmanlarından ve/veya üst yönetimden birer yetkilinin bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Yaklaşık 5-6 dakikanızı alacak olan ankete vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve firma ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir.

Bilime verdiğiniz destek için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ayten AKATAY
Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.

Nurhan BAYER
Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.

I.KATILIMCILARA VE AİLE ŞİRKETLERİNE YÖNELİK SORULAR

1. Firmanızın satış gelirlerinin çoğunluğunu düşündüğünüzde, aşağıdaki durumlardan hangisi firmanıza en uygun düşer? (tek cevap)

a) Nihai tüketici ürünleri üreten bir firmayız.

b) Endüstriyel ürünler üreten bir firmayız

2. Firmanızda yaklaşık kaç çalışan var?

(Belirtiniz)

3. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz ?

(Belirtiniz)

(Belirtiniz)

(Belirtiniz

Firmanızdaki durumu göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

[illegible]

2.Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.Kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.Kurumda en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.Kurumda gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.Kurumda diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticinin/müdürün akrabası olmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.Kurumda yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.Kurumun kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticinin/patronun akrabası olmam gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.Kurumda yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.Kurumda bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticinin/müdürün akrabası olması gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.Kuruma eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.Kuruma eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.Kuruma eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Bu kurumda eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Nazik ilginiz ve bilime katkınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı,Adı : Bayer, Nurhan
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri :16/02/1988 Nevşehir
Telefon : 0534 885 58 98
Faks : 0286 316 11 94
E-mail : nurhan.akyuz@hotmail.com

Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Yüksek lisans	Ç.O. M. Ü. Sosyal Bil. Ens.	2018
Lisans	Ç. O. M. Ü. Biga İ. İ. B. F.	2011
Lise	Nevşehir Lisesi	2004

İş Deneyimi

<i>Yıl</i>	<i>Yer</i>	<i>Görev</i>
2018	Meg. Koll. Şti.	Muhasebeci
2016	Şahsi Süt. Mam. Ltd. Şti.	Muhasebeci
2014	Ekbir Holding A.Ş.	Muhasebeci

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

-