

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN NEPOTİZM VE KRONİZM
ALGILARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Timur BAŞ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EKİM 2019

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN NEPOTİZM VE KRONİZM
ALGILARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Timur BAŞ

1403810259

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810259 numaralı İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet Timur BAŞ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Aile İşletmelerinde Çalışanların Nepotizm ve Kronizm Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve Oybirliği/Oyçokluğu ile "Başarılı" olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



D. Baş

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. İrge ŞENER
Çankaya Üniversitesi

Kabul/Red



İrge Şener

: Dr. Öğr. Üyesi Hatice Bahar AŞCI
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



H. Baş

: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
THK Üniversitesi İşletme Fakültesi

Kabul/Red



D. Baş

Tez Savunma Tarihi: 25 Ekim 2019

ONAY
Dr. Öğr. Üyesi Haydar ATEŞ
Enstitü Müdürü V.

25.10.2019

[Signature]

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Aile İşletmelerinde Çalışanların Nepotizm ve Kronizm Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/10/2019

Ahmet Timur BAŞ



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında gerek nezaketiyle, gerek fikirleriyle ve gerekse yol göstermesiyle bana yardımcı olan değerli büyüğüm ve danışmanım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e, nezaket ve ilgisi ile büyük desteği olan Doç. Dr. İrge ŞENER'e, sorularıyla başını ağrıttığım ve yardımını esirgemeyen Ramazan ve Mahmut abime, arkadaşım Burak Büyüktortop' a ve Sonay Yılmaz'a, en önemlisi tüm hayatım ve tüm eğitimim boyunca yanımda ve arkamda duran anneme teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet Timur BAŞ

Ekim 2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	7
1. AİLE İŞLETMELERİ	7
1.1 Aile İşletmesi Kavramı	7
1.2 Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	10
1.3 Aile İşletmelerinin Yönetmel Özelliği.....	11
1.3.1 Merkezîyetçi Yönetim.....	12
1.3.2 Profesyonel Yönetim.....	13
1.3.3 Katılımcı Yönetim.....	14
1.4 Aile İşletmesi Olmanın Avantajları.....	15
1.5 Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları.....	17
1.6 Aile İşletmelerinin Karşılaştığı Temel Sorunlar.....	21
1.7 Aile İşletmelerinin Yönetimsel Sorunları.....	22
1.8 Türkiye’de ve Dünya’da Aile İşletmeleri.....	24
İKİNCİ BÖLÜM	27
2. KAYIRMACILIK	27
2.1 Nepotizm Kavramı ve Tarihi.....	31
2.2 Nepotizm ve Aile İşletmeleri.....	36
2.3 Nepotizmin Aile İşletmesi Üzerindeki Etkileri	38
2.3.1 Nepotizmin Aile İşletmesine Olumlu Etkileri.....	38
2.3.2 Nepotizmin Aile İşletmesine Olumsuz Etkileri.....	39
2.4 Nepotizmin Uygulanma Nedenleri.....	41
2.5 Nepotizm İçin Alınacak Önlemler.....	43
2.6 Türkiye’de ve Dünya’da Nepotizm	45
2.7 Kronizm Kavramı ve Tarihi	48
2.8 Kronizm Türleri.....	50
2.9 Kronizmin Sebepleri.....	52
2.10 Kronizmin Sonuçları.....	53
2.10.1 Kronizmin Olumlu Etkisi	54
2.10.2 Kronizmin Olumsuz Etkisi	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
3. PERFORMANS	56
3.1 Performans.....	56
3.2 Örgüt Performansı Kavramı	56
3.3 Örgüt Performansı ve Etkililik	57

3.4	Örgüt Performansının Beş Ortamı	57
3.4.1	Muhasebe Perspektifi	58
3.4.2	Balanced Scorecard (Dengeli Puan Kartı) Perspektifi	59
3.4.3	Stratejik Yönetim Perspektifi	60
3.4.4	Girişimcilik Perspektifi	62
3.4.5	Mikroekonomi Perspektifi.....	63
3.5	Çoklu Boyutlu Bir Kavram Olarak Örgüt Performansı	64
3.6	Performans Ölçüleri Kategorileri	67
3.7	Performans Ölçülerinin Beş Kategorisi.....	67
3.7.1	Muhasebe Önlemleri	67
3.8	Nepotizm, Kronizm ve Finansal Performans İlişkisi.....	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	71
4. YÖNTEM	71
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	71
4.2	Araştırmanın Modeli.....	72
4.3	Evren ve Çalışma Grubu.....	72
4.4	Veri Toplama Araçları.....	74
4.5	Veri Analizi	75
4.6	Araştırmanın Hipotezleri	76
BEŞİNCİ BÖLÜM	77
5. BULGULAR VE YORUMLAR	77
5.1	Demografik Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler.....	77
5.2	Ölçeğe Ait Değerler.....	79
5.3	Alt Amaçlara Yönelik Bulgular.....	80
ALTINCI BÖLÜM	87
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	90
EKLER	104
Ek-A:	Kronizm Ölçeği	105
Ek-B:	Nepotizm Ölçeği	106
Ek-C:	Ölçek Kullanım İzni.....	107
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1	: Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	73
Tablo 4.2	: Araştırma kapsamında aile işletmeleri ve çalışan sayıları.	73
Tablo 5.1	: Cinsiyet değişkeninin frekans tablosu.....	77
Tablo 5.2	: Çalışılan bölüm değişkeninin frekans tablosu.....	78
Tablo 5.3	: Kıdem yılı değişkeninin frekans tablosu.....	78
Tablo 5.4	: Normallik dağılımı.....	79
Tablo 5.5	: Kronizm ölçeğine ait maddelerin güvenilirlik değerleri.	79
Tablo 5.6	: Nepotizm ölçeğine ait maddelerin güvenilirlik değerleri.....	80
Tablo 5.7	: Aile işletmelerinin 2017 kar/zarar, ROS, ROE ve ROA değerleri.	81
Tablo 5.8	: Aile işletmelerinin nepotizm ve kronizm algı ortalamaları.....	82
Tablo 5.9	: Aile İşletmeleri ve Kronizm arasındaki karşılaştırma tablosu.	82
Tablo 5.10	: Aile işletmeleri ve nepotizm arasındaki karşılaştırma tablosu.....	83
Tablo 5.11	: Kronizm için fark testi.	84
Tablo 5.12	: Nepotizm için fark testi.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 3.1** : Venkatraman ve Ramanujam'ın iş performans alanları..... 62
Şekil 3.2 : Örgütsel performansın yapısal olarak kavramsallaştırılması 65
Şekil 3.3 : Finansal performansın nasıl ölçülebileceği şeması 66



ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN NEPOTİZM VE KRONİZM ALGILARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

BAŞ, Ahmet Timur

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Ekim 2019, 108 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde önemli bir sorun grubunu oluşturan nepotizme (akraba kayırmacılığı) ve kronizme (eş-dost kayırmacılığı) ilişkin, aile işletmelerinde çalışanların algılarının bazı demografik özellik ve aile işletmelerinin yılsonu kar/zarar durumu ile birlikte işletmenin Net Kar Marjı Oranı (ROS), Özsermayenin Karlılığı Oranı (ROE) ve Aktiflerin Karlılığı Oranı (ROA) arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde çalışanların nepotizm ve kronizm algılarının belirlenmesinde anket tekniğinden faydalanılmıştır. Nepotizm ve kronizm ölçeği araştırma kapsamında, Ankara'da faaliyet gösteren beş aile işletmesinin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Anket tekniği ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson momentler çarpımı korelasyonu analizinden faydalanılmıştır. Nepotizm ve kronizmin işletme karlılığı, Net Kar Marjı Oranı (ROS), Özsermayenin Karlılığı Oranı (ROE) ve Aktiflerin Karlılığı Oranı (ROA) ilişkisini incelemek için de farklılık testi analiz tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılma amacı ise birbirinden bağımsız iki grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının test edilmesidir. Buna göre; ikili grup şeklindeki karşılaştırmada Net Kar Marjı Oranı (ROS) ile Özsermayenin Karlılığı Oranı (ROE) ve 2017 kar-zarar durumu ile Aktif Karlılığı Oranı (ROA) değerleri en düşük ve en yüksek değere sahip işletmeler açısından kronizm ve nepotizm algıları veri alınarak incelenen analizlerde anlamlı bir

ilişkinin kurulduğu görülmüştür. Söz konusu sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanarak konuya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Kronizm, Aile İşletmeleri, Yıl Sonu Kar/Zarar, t-testi



ABSTRACT

A STUDY AIMING AT DETERMINING THE PERCEPTIONS OF NEPOTISM AND CRONYISM AMONG THE EMPLOYEES IN FAMILY OWNED BUSINESSES

BAŞ, Ahmet Timur

Master, Department of Management

Supervisor: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

October 2019, Page 108

The aim of this study is to determine whether there is a relationship between nepotism and chronism, which is the important groups of problems in organizations, some demographic characteristics of the employees' perceptions in family businesses and the year-end profit / loss status of the family businesses and the Net Profit Margin Ratio (ROS), Return on Equity (ROE) and the Return on Assets (ROA) of the enterprise. In this context, questionnaire technique was used to determine the perceptions of nepotism and chronism of the employees in the family companies identified within the scope of the research. Nepotism and chronism scale was applied to the employees of five family companies operating in Ankara. In the analysis of the data obtained by the questionnaire technique, besides the descriptive statistics, Pearson product correlation analysis was used. The difference test analysis technique was used to examine the relationship between nepotism and chronism with operating profitability, Net Profit Margin Ratio, Equity Profitability Ratio and Profitability Ratio of Assets. The purpose of this technique is to test whether the difference between the means of two independent groups is significant or not. According to this, in the comparison of a form of a binary groups, Net Profit Margin Ratio (ROS) and Return on Equity (ROE) and 2017 profit-loss situation and Return on Assets (ROA) values are the lowest and highest values owner. According to bussinesses, meaningful relationship was established in the perceptions of the data analysed of chronism and

nepotism. These results were interpreted for the purpose of the research and recommendations were developed.

Keywords: Nepotism, Chronism, Family Companies, Year-end Profit / Loss, t-test



GİRİŞ

Ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen aile işletmeleri genel olarak; akrabalık bağına sahip bireyler tarafından oluşturulan, kâr amacı gütmeyen sosyal organizasyonlar oldukları görülmektedir. Aile üyelerinin etkili pozisyonlarda buldukları aile işletmelerinde, aile üyesi işgücünün kuruma olan bağlılığı önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, çalışanlar bilgi ve becerilere dayalı bireysel özerkliğe sahip kişiler olarak değil, aileyi koruma altındaki insanlar olarak algılanmaktadır. “Aile işletmesi” ifadesi, büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha yüksek performans anlamına gelirken, bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bu dezavantajlar arasında akraba kayırmacılığı, arkadaş kayırmacılığı, kuşak çatışması ve sermaye problemleri yer almaktadır. Kayırmacılık kelimesi günümüzde geniş anlamda akrabaların veya arkadaşların aile işletmesinde çalışması olarak kullanılmaktadır. Kurumun kaynaklarına gerekli niteliklere sahip olmayan, ancak sadece akrabalıklarına ve arkadaş/dost ilişkilerine dayanarak, kişilere ayrıcalıklı erişimin sağlanması, tanıtılması veya verilmesinin, özellikle aile üyeleri dışında çalışanlar arasında hoşnutsuzluğa neden olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, aile üyesi olmayan çalışanlarda oluşan güven eksikliği, bu insanları kendilerini farklı bir sınıfa mensup olmalarına yönlendirebilir. Aile üyeleri dışında çalışanlarda görülen bu durum, işletmeye duyulan güveni olumsuz yönde etkileyebilir (Koçel, 2012: 161, İyışeroğlu, 2006: 45).

Bununla birlikte, kayırmacılık olgusu, işletmelerin kurumsallaşması sırasında olumsuzluklara neden olmakta ve işletme yönetiminin bu süreci iyi yönetme yeteneğini engellemektedir. Bu durumun işletmenin performansına ve karlılık oranına olumsuz etkisi söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan, işletmelerin personel yönetimlerine ait çalışma alanının standartlarına uygun olarak yapılması gerekmektedir. Bu sürecin birinci aşaması, işe alımlarda akraba ve arkadaşlar yerine işe uygun kişilerin istihdam edilmesidir. İşe uygun personel alımı veya işletme içi

terfilerde yapılan doğru hamleler, işletme faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini ve finansal sistemin güvenilirliğini sağlamaktadır (Uslu, 2011: 35).

Nepotizm ve Kronizm, akraba veya beraberindekilere tercihli muamele etme ile ilgili çeşitli kayırmacılık uygulamalarını tanımlar. Bu sadece kendi aile üyelerini işe almak anlamına gelebilir, sadece tanıdık ilişkilere dayanarak vasıfsız veya nitelikli aile üyelerini işe almak ve ilerletmek anlamına gelebilir ya da çalışmakta olduğunuz şirkette bir arkadaşınızın işe alınması veya ilerletilmesi anlamına da gelebilir. Genelde literatürde, akraba olarak kabul edilen insanlar için iyilikseverlik gösterme, “nepotizm” olarak kabul edilir. Akraba dışında bir tanıdık, dost ya da arkadaş için tercihli muamele yapmaya da “kronizm” adı verilir. Kronizm; bir kimsenin politik görüşlerinden veya örgütlenmesindeki bağlılıklarından dolayı başka birisinin lehine olan davranışları olarak adlandırılmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008: 1237).

Bu uygulamalar genellikle, etik kriterlere dayanmayan, ancak duruma göre tercihe dayanan istihdam, ilerleme ya da çeşitli işlemler anlamına gelir. Bu açıdan bakıldığında, kayırmacılık ve kronizm, bir işletmede fark edildiğinde, gerçekten hak etmeyen birine, birçok avantajın verildiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Nepotizme yönelik tutumlar kültürel geçmişe göre değişmekle birlikte, nepotizm batı ticaret kültüründe hassas bir konudur. Birçok işletme ve birey, geleneksel Batı'nın kendine özgü güven ve adalet değerleri ile çatışmasından dolayı, uygulamanın etik dışı olduğunu düşünmektedir (Büte, 2011: 176).

Nepotizmin Arap dünyasında da özellikle güçlü bir zemin oluşturduğuna dikkat çekilmektedir (Abdalla, Maghrabi, ve Raggad, 1998: 554, Aktaran: Savur, 2018). Asya'da ise girişimcilerin çoğunluğu tarafından, işin devamı için daha geniş nüfusa değil, aileden olan kişilere bakılır. Asya nepotizm uygulamaları üzerine yapılan çalışmalarda, yoksulluğun hoşgörüsüzlüğüne tahammül etmediği sürece, kayırmacılık işlevini de yitirmektedir. Latin Amerika'da nepotizm bir norm olarak kabul edilmektedir. Latin Amerika Ülkelerinde, “Kendi ailemi işe almazsam ve güvenmezsem, başka kime güvenebilirim?” gibi ifadelerle işletmelerin yaptıkları kayırmacılık savunulmaktadır (Richardson, 1993: 72).

Adam kayırmacılık uygulamaları daha çok yolsuzlukla ilişkilidir. Bu yüzden yolsuzluğun olduğu yerde adam kayırmacılık uygulamaları çok kolayca görülebilmektedir. Bu fenomen tüm özel sektör işletmelerinde bulunabilmektedir. Bununla birlikte, Christodoulou'ya (2008: 2) göre kayırmacılık; yoksulluk, sosyo-

ekonomik eşitsizlikler ve düşük eğitim seviyesi nedeniyle yolsuzluğun gelişmesinin kolay olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bir özelliği olarak temsil edilmeye çalışılmıştır. Böyle ülkelerde kayırmacılıkla gelen yolsuzluk ile çalışanlara ödenen maaşlar devlet hazinesine yük kabul edildiğinden, hem ulusal ekonomi düzeyinde hem de kişi başına düşen gelir düzeyinde ekonomik olumsuz etkileri doğurmaktadır (AL-Shawawreh, 2016: 244).

Yolsuzlukla mücadele alanındaki çalışmalarıyla bilinen Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International), 1995 yılından bu yana yayınladığı yolsuzluk endeksinin sonuçlarına göre Türkiye; 2017 yılında 40 puan alarak bir önceki yıla göre bir puan daha kaybedip ve 6 sıra gerileyerek 180 ülke içinde 81. Sırada kendine yer bulmuştur. Bu sonuçla, üst üste dört yıldır gerileme kaydeden Türkiye, 2013 yılından bu yana 28 sıra gerilemiş ve en çok puan kaybeden 5 ülkeden de biri olmuştur. Türkiye ayrıca, bu sonuçla birlikte, 28 Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkenin tamamının gerisinde kalmış oldu. Türkiye, G20 üyesi ülkeler arasında ise 13. Sırada yer almıştır (Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2018).

Uluslararası Şeffaflık Örgütü (UŞÖ)'nün Türkiye kolu olan Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin verdiği bilgiye göre; Türkiye'nin puanının azalmasının; hukuk devleti ilkeleri, basın özgürlüğü, sivil toplumun gücü, örgütlenme ve ifade özgürlüğü gibi konularla doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Kamu ihale mevzuatına uyulmaması, 200'ün üzerinde değişiklik ve kapsamı genişletilen istisnalarla mevzuatın ve ilgili kurumların işlevini yitirmesi en temel sorunlar arasında yer almaktadır. Her ülke için en az üç uluslararası kurumun yürüttüğü araştırmanın bulgularına dayanarak hazırlanan 2017 Yolsuzluk Algı Endeksi, uzmanların, sivil toplum örgütlerinin ve iş dünyası temsilcilerinin yolsuzluğa dair algılarını yansıtmaktadır (UŞÖ, 2018).

Türkiye'de nepotizm ve kronizm özel sektörün her alanında bulunabilmektedir. Dahası Türkiye'de insanlar nepotizm ve kronizm olgusuna ait varlığı kabul etmektedir. Bunun da etkisiyle Türkiye, iş uygulamalarının işleyişinde birçok boşluk bırakan uzun bir dönemden geçmiştir.

Büyük kent haricinde kalan illerde insanların gelir kapısını oluşturan en büyük iş kolu hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün karmaşık bir niteliği bulunmaktadır. Bundan dolayı işyerlerinde profesyonelliğin ve kurumsallaşmanın kurulmasında oldukça büyük zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun asıl nedenlerden biri de, küçük yerleşim yerlerinde çalışanların birbirlerini tanıma eğiliminde olmalarıdır. Sonuç

olarak, bu tür iş gücü tüketim ortamlarını yolsuzluk ve benzeri uygulamalara daha açık hale getirmektedir. Örneğin; sosyo-kültürel, ekonomik, eğitim ve politik yapılar gibi bazı dış faktörlerin insanları yakın akrabalarını ya da arkadaşlarını desteklemesine teşvik ettiği için, nepotizm daha sık görülmektedir (Araslı ve Tumer, 2008: 1238).

Günümüz iş dünyasındaki sektörlerin büyük çoğunluğunda mevcut nepotizm ve kronizm, çoğu durumda işin rutin uygulamalarının bir parçası olarak görülen oldukça yaygın bir davranış haline gelmiştir. Belirli kişilere ayrıcalık tanınmasının kurumun çalışanlarına karşı son derece rahatsız edici bir durum olduğunu ve bu şartlar altında ortaya çıkan güven eksikliğinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve sadakati ve bireysel performansı olumsuz etkilediği iddia edilmektedir (Keleş, Özkan, ve Bezirci, 2011: 9). Brandts ve Sola'ya (2010: 247) göre aile ilişkileri ve dostluklar ekonomik adalet ilkelerini ihlal ederse, örgütün diğer çalışanları bu sürece karşı ayrımcılığa maruz kalabilirler, çünkü aile ve arkadaş grubunda yer almazlar. Bu durumda ödüllerin, hiyerarşik konumlarının, statülerinin veya işyerindeki güvenlik düzeylerinin gruba kıyasla hak ettiklerinin altında olduklarını anlayabilirler. Bu anlamda çalışanların olumsuz tepkileri ortaya çıkmaktadır.

Yönetimdeki nepotizm, iş hayatında hassas ve narin bir konudur. Bu konunun, sadece yönetimin gelişimi, tanıtımı, kontrolü, imajı ve halkla ilişkileri için değil, aynı zamanda yönetim pozisyonlarında ki akraba olan yöneticiler için de etki yarattığı söylenmektedir (Ewing, 2009: 373). İşletme sahibi ya da ailesinin, haksız kriterlere dayanan ayrıcalıklı gruba ait tercihlerinde, kişiye göre farklılık gösteren uygulamalar diğer çalışanlar üzerinde şüphe uyandırmaktadır (Grensing-Pophal, 2007: 66). Bir örgütte nepotizm hüküm sürdüğü zaman, değerlendirme, ödül sistemi, aile ilişkileri ve içsel baskılarla çatışmaların doğması örgütsel gücü azaltmaktadır (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006: 295).

Örgütte aile ya da beraberindekilerin etkisi, kayırmacılık ya da dış çıkarlarla bağlantılı faktörlere teşvik edilmesine yol açar. Özel olarak, nepotizmin, haklı kriterleri ya da eğitim ve harcamaları nedeniyle değil de, yüksek yetkinliklere sahip olmayan aile üyelerinin kan bağları nedeniyle şirketin başkanlığına terfi ettirildiği örgütlerin performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Perez-Gonzalez, 2006: 1559).

Nepotizmin, gelişmekte olan ülkeler ve en az gelişmiş ülkeler için bir sorun olduğunu görülmektedir. Bu ülkelerde insan kaynakları yönetimi, kayırmacılık baskısı

nedeniyle seçim, değerlendirme, terfi ve disiplin prosedürlerinde adaletsiz politikalar uygulamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Bu adaletsiz insan kaynakları politikaları, çalışanların cesaretini kırarak hayal kırıklığına ve strese neden olabilmektedir (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998: 554, Aktaran: Savur, 2018).

Üstün iş performansı nedenleriyle zorunlu olmamakla birlikte, işyerindeki bir kişi veya bir grup insan, diğerlerinden daha iyi muamele görüyorsa, bu da kayırmacılık olarak adlandırılır. Aslında bir kavram olarak kayırmacılık, aile bağları ile bağdaştırılır, ancak diğer kayırmacılık uygulamaları için de genelleştirici bir terim olarak kullanılabilir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 437).

Nepotizm, sahip oldukları nitelikler yerine ilişkilere dayanarak, yeğenlere ve diğer akrabalara tercihli muamele verme konusunda kayırmacılık olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan işe alırken ya da geliştirirken akrabalık ilişkilerine dayanan, ancak yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi gerekli nitelikleri dikkate almayan birisini istihdam etmek ya da teşvik etmek olarak da tanımlanmaktadır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 437).

Geleneksel bağların ve ilişkilerin güçlü olduğu toplumlarda en çok nepotizm görülür. Çoğu yazar, sosyo-kültürel, eğitimsel, ekonomik ve politik yapılar gibi birçok dış faktörün insanları yakın akrabalarını ya da arkadaşlarını desteklemeye ittikleri kolektivist toplumlarda nepotizmin daha muhtemel olduğu fikrine katılmaktadır (Aktan, 2001: 58).

Kronizm, özellikle meslektaşlarının niteliklerine bakılmaksızın çeşitli pozisyonlarda görevlendirilmesi olarak kanıtlandığı gibi, “siyasetçilerin yakınlarını tercihte bulunma” olarak tanımlanır (Araslı ve Tümer, 2008: 1239). Kronizm, devlet-iş ilişkisini, devlet görevlilerine siyasi olarak bağlı sınırlı sayıda işletmeye doğal olmayan karlara yol açan şeffaf olmayan ilişkileri ana hatlarıyla ortaya koymaktadır (Haber, 2002: 45).

Kronizm etkisiyle bağlanmış insanların idari işlemleri hızlandırmasına, kamu sektörü hizmetlerine, iş fırsatlarına, devlet sözleşmelerine, vergi muafiyetlerine, yargı yetkisine ve krediye özel erişim kazanmalarını sağladığı iddia edilmektedir. Kronizmin iki sonucu, “vasıfsız personelin istihdamı ve aşırı personel” olarak belirtilmektedir. İş dünyasında uygulandığında, kronizm, üstünlükten, kişisel liyakatdan ziyade, ilişkilere dayanarak, kendi iradesi tarafından gösterilen iyilikçilik

olarak tanımlanmaktadır (Özsemerci, 2003: 27). Kronizmin adil çalışan değerlendirmesi ilkesine aykırı olduğunu ve etik olmayan bir yönetim uygulaması olduğu söylenmektedir (Khatri, Tsang ve Begley, 2006: 62).

Sosyalleşme ve grup aidiyeti de insanların bir kronizm kaynağı olarak gördükleri başlıca nedenler arasındadır. Türk toplumu incelendiğinde, hemşericilik gibi yapılarla karakterize edildiği sonucuna varılabilir. Bu yüzden Türkiye’de kronizm kaçınılmaz olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’de, bir tarafta nepotizm ve kronizm ile diğer tarafta işletmelerin karlılık oranları arasındaki ilişki hakkında şimdiye kadar yapılmış hiçbir araştırma bulunmamaktadır. Diğer taraftan çoğu kişi Türkiye’de nepotizm ve kronizm yoluyla kayırmacılığın olduğundan bahseder. Ancak nepotizm ve kronizm ile şirketlerin karlılık oranları arasında yaşanan ilişkiye dair herhangi ciddi bir bilimsel çalışma bulunamamıştır. Kayırmacılık ile ilişkilendirebileceğimiz Uluslararası Şeffalık Örgütünün her yıl düzenlediği yolsuzluk oranlarını veren araştırma sonuçları haricinde kayırmacılık ile nicel ilişkiyi ele alan herhangi bir veriye ulaşamamıştır. Dolayısıyla bu araştırma yoluyla Türkiye’de Ankara ili içinde inşaat sektöründe yer alan beş aile işletmesinin çalışanlarının nepotizm ve kronizm algılarını ve karlılık oranlarını ortaya koyarak, bu işletmelerde adam kayırma algısı ile karlılık oranları arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu çalışma dört kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında aile işletmelerinin tanımı ve özellikleri, aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönleri gibi durumları ele alınmıştır. Daha sonra, kayırmacılık kavramları olan nepotizm ve kronizme, bunların üstün ve zayıf yönlerine değinilmiştir. Aile işletmelerinde nepotizm ve kronizmden bahsedilmiş, bunlara ilişkin sorunlar dile getirilmiş, kayırmacılık kavramlarıyla performans ve karlılık ilişkileri vurgulanıp teorik kısım sunulmuştur.

Çalışmanın son kısmı için ise, gerek ülkemizdeki gerek diğer ülkelerdeki çeşitli yazarlar tarafından yapılan önceki araştırmaların kapsamlı incelemesi ve yapılacak araştırma sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi sayesinde, aşağıdaki araştırma sorusuna cevap verilmesi amaçlanmaktadır. Bunlar;

- Algılanan nepotizm ve kronizmin finansal performansa göre farklılığı var mıdır?

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1 Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmelerinin geçmişi binlerce yıl gerilere dayanmasına karşın; 1990'lı yıllara ulaşana değin kendi başına bir akademik disiplin alanı şeklinde değerlendirilmeyip, 1990'lı yıllarda aile işletmeleri akademik anlamda ayrıca ele alınmaya başlanmıştır. Aile işletmelerinin sahip olduğu nitelikler konusunda tam anlamıyla bir tanımlamanın olmaması bu konunun araştırmalarda yer almasının önünde mani olarak durmuştur (Klein ve diğerleri, 2005: 321).

Aile işletmeleri eski dönemlerde toplumların ve uygarlıkların can damarı olarak varlığını sürdürdükleri gibi Batı medeniyetinin ilerlemesinde aldığı rol önemlidir. Yunan medeniyetinde finansal faaliyetler hane temelli ve büyük oranda ailenin kontrolü altındaydı. Roma uygarlığı varlığı süresince ve sonrasında Orta Çağ ve Yeni Dünya keşifleri yıllarında da bu durumda çok fazla değişiklik yaşanmadı. Aile yönetimindeki işletmelerin iktisadi gelişim süreci endüstrileşme çağının ilk zamanlarında da devam etti. Amerika'da Vanderbilts ailesi, Rockefeller, Astors, Carnegies ve Fords, Avrupa'da Rotchilds, Zegnas ve Hienekens ve Asya'da Li Ka-Shing, Salim, ve Formosa grupları bahsi geçen işletmelere örnek olarak gösterilmiştir (Bird, 2002: 337, Aktaran: Uzunlular, 2018).

İlerleyen yıllarda sahipliğini ailelerin oluşturduğu işletmeler, mülki hakların ve idarenin büyük çapta ayrıldığı makro girişimler yönetimi devraldıkları zaman da etkili olmuşlardır. Günümüzde halen geniş boyutta varlığını sürdüren işletmelerde aile mensupları, birçok hissedar ile beraber olarak yönetimde rol almakta ve işletmenin kontrolünü takip etmektedirler. Ford, Hewlett-Packard ve Wal-Mart grupları bu durumun örnekleri arasındadır (Bird, 2002: 337, Aktaran: Uzunlular, 2018, Ateş, 2005: 6).

Aile işletmesi için çok farklı tanımlar yapılmasına rağmen ortak noktalar dikkate alındığında aile ve işletmenin bulunduğu görülmektedir. Her bir tanım konuyu farklı bir açıdan değerlendirmektedir. Mesela kimi tanımlar aile işletmesinde aile yönü ve kurucu kişilere dikkat çekerken kimi tanımlar ise işletmedeki aktif yönetim durumuna önem vermektedir. Bazıları mülkiyet sahibinin kim olduğuna, bazı tanımlarda işin yönetimine öncelik vermektedir. Bu noktada önemli olan tanımların çokluğundan ziyade içerdikleri ortak noktalardır (Fındıkçı, 2005: 84).

Aile işletmesi, “ailenin maişetini sağlamak ya da mirasın parçalanmasının önüne geçmek için kurulan, ailenin geçiminden sorumlu üyenin yönettiği, yönetim kadrosunun büyük bir bölümünde aile üyelerinin istihdam edildiği şirket” veya “çoğunluk hissenin ve idari kontrolün, aynı soydan gelen bireylerin elinde olan şirket” olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 32). Aile işletmesi, aynı kökten olan aile üyelerinin yaş olarak en büyüğü liderliğinde ailenin geçiminin sağlanması için yapılandırıldığı ve ailenin diğer üyelerinin desteği ile idare edilen şirket modeli olarak ifade edilmektedir. Diğer bir açıdan ise, aralarında kan bağı münasebeti bulunan kişilerin kâr amacı güderek birlikte kurup yönetimini üstlendikleri ya da yönetim kurulunda etkili bir şekilde görevli oldukları, mal üretip, hizmet sunan sosyal yapılara aile işletmesi denilmektedir (Uslu, 2011: 35).

Aslan ve Çınar’a (2010: 91) göre aile işletmeleri, bir ailenin mal varlığının veya mirasının işe koşularak ailenin maddi ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile kurulan, yönetimi aynı aile üyelerince ve kuşaktan kuşağa sürdürülerek en az iki nesil mevcudiyetini devam ettiren işletmelerdir.

Fındıkçı (2005: 84), aile işletmeleri için yapılan tüm tanımlardan yola çıkarak, bu tip işletmelerin taşıdığı ortak noktaları şöyle sıralamaktadır;

- Ailenin iş kurmuş şeklidir.
- Herhangi bir aile üyesinin girişimiyle kurduğu ve sonrasında kendi ailesinden olan kişilerin de işin içinde bulunduğu yapıdır.
- Bir ailenin kendi kültürünü ve değerini işe yansıtmasıdır.
- Aile işletmesi yapılanması yalnızca girişimci, girişimci ile eşi, girişimci ile çocukları, girişimci, eşi ve çocukları, girişimci ile kardeşleri, sadece kardeşler ve kuzenler, girişimcinin çocukları, damatları ve gelinleri gibi farklı şekillerde oluşabilmektedir.

- Aynı aileden olan teşebbüs sahipleri, yönetimin büyük bir bölümünü ellerinde tutarlar.
- İşletmenin mülki sahibi bir ailedir.
- Hem iş aileyi hem de aile işi etkilediği için karşılıklı etkileşim vardır.
- Kuruluş amacı öncelikli olarak mal varlığının dağılmasını önlemektir.
- Kuruluş amacı arasında mevcut insan potansiyelini elde tutmak, birlik ve beraberliğin devamını sağlamak da olabilmektedir.
- Önemli karar veren ve kritik pozisyonlarda yetki sahibi olan kişiler aynı ailedendir.
- Aile mensubu bireylerin kendi kendilerine hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak finansal bir birliktelik oluşturan organizasyondur.

Bu ortak noktalar açısından, aile işletmelerinin en önemli özelliği hem yönetimin hem de mülkiyetin aile içinde toplanmış olmasıdır. Şirket bünyesindeki aile bireyleri için amaç ailedeki iletişimi korumak ve devamlılığını sağlamaktır. Aile işletmelerinin kuruluş nedenleri arasında öncelikli olarak ailenin geçimini temin etmek, işleri büyüttükçe daha fazla aile üyesine iş imkanı sunmak ve çocuklara miras bırakmak sayılabilir. Ailenin taşıdığı soyadı, çocuklara miras bırakma konusunda motivasyon sağlayan esas unsurdur (Gümüştakin ve diğerleri, 2006: 274).

Aile işletmeleri toplum arasındaki genel kanının tersine küçük şirket anlamına gelmeyip, büyüklüğü söz konusu olamayıp sadece kontrolü ailenin elinde olan işletmeler olarak belirtilmektedir. Bu tarz işletmeler çoğunlukla, faaliyette buldukları sanayi alanları, sektörleri ve yapıları bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Lakin küresel ekonomiye temel teşkil eden aile işletmeleri tüm endüstriyel alanları ve sektörleri içinde alan bir halka konumunu taşımaktadır ve bu da ekonomiler için zaruridir (Craig ve Moores, 2006: 3).

Uluslararası olarak ve ülkemizde ekonominin büyük bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Tüm dünyadaki işletmeler ele alındığında, aile işletmelerinin sahip olduğu oranlar bakımından, pek çok ülkenin ekonomisinde varlık gösteren işletmelerin sahibinin aileler olduğu veya ticari hayata aile işletmesi olarak başlangıç yapmış şirketlerin devamı niteliğinde olduğu fark edilmektedir (Ateş, 2005:3). Bu sebeple aile işletmeleri dünya genelinde şirketleşmenin, teşebbüsün çekirdeğini oluşturmaktadır (Koçel, 2012: 161)

Dünya genelinde işletmeler arasında aile işletmelerine ait oranlar araştırıldığında, İngiltere’de %70, İsveç’te %79, Finlandiya’da %80, Fransa’da %60, Almanya’da %83, Hollanda’da %75, İspanya’da %76 ve Portekiz’de %70’lerde olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de ise işletmelerin %98’i KOBİ özelliği taşımakta ve KOBİ’lerin de %95’ini aile işletmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda aile işletmelerinin milli gelire olan katkıları da göz ardı edilmemelidir. Diğer ülkelerde bu durum incelendiğinde, Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan aile işletmelerinin milli gelire olan katkıları %40, Latin Amerika’da %60, Brezilya’da %65, Kanada’da %45, İskandinavya’da %55, Fransa’da %60, Almanya ve Hollanda’da %50, İspanya ve Portekiz’de de %60 dolaylarında iken, Türkiye’de ise %90’ın üzerinde olması dikkat çekmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2006: 19).

1.2 Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerini yakinen anlayabilmek için belli başlı özelliklerin bilinmesi gerekmektedir. Aile işletmeleri, standarda veya kurallara konulamayacak kadar değişken bir yapıya sahiptir. Esasen aile sayısı kadar çok çeşitli modelden bahsetmek mümkündür (Fındıkcı, 2005: 85; Tuncel, 2011: 1).

Bilgin (2007: 13), aile işletmelerinin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İşletmenin en üst yöneticisi ve kurucusu aynı kişidir. Bu kişi işletmenin her tür işleriyle bizzat kendisi ilgilenmekte, tüm çalışanların takibini yapmakta ve onları yönlendirmektedir.
- İşletme yönetim kurulu ve çalışanlarının bir bölümü aile bireylerinden oluşmaktadır. Bilhassa kademelerdeki birçok pozisyona aile üyeleri vasıflarına ya da işletmede ihtiyaç olup olmadığına bakılmaksızın kabul edilirler. Bu durum ailenin kurucuya baskınlığının oranına göre artmaktadır.
- İşletmenin önemli kademelerinden olan yönetim kurulu, finansman, muhasebe gibi birimlerin yönetici kadrolarını aile üyeleri oluşturmaktadır. Bunun sebebi aile üyelerine yabancı kişilere göre daha çok güven duyulmasıdır.
- Aile ilişkileri, yükselme, görevde değişiklik, maaş, performans değerlendirme tarzı gibi konularda aile bireylerine ayrıcalık tanınmaktadır. Şirket bünyesinde ihtiyaç doğan bir konum için öncelikli olarak yapılacak

tercihte aile üyelerinden yana kullanılır. Aylık, mesai saatleri, izin işlemlerinde aile üyeleri her zaman önceliklidir.

- Aile işletmeleri çoğunlukla aile bireylerince kurulduğu için dışarıya karşı kapalı bir görünüm taşıyabilir. Bu tip işletmeler, olası bir finansal sorun ile karşılaştığında ya da yatırım yapma söz konusu olduğunda diğer şirketler gibi halka yönelmek gibi teşebbüslerde bulunmak yerine aile üyelerinden maddi destek almayı tercih etmektedir.
- İşletmenin saygınlığı ve soyadı, ailenin saygınlığı ve soyadı ile birlikte büyüme göstermektedir. Aile üyelerinin toplumda edindiği itibar, değer işletmenin itibarını da etkilemekte ve aile soyadıyla beraber şirkette büyüme göstermektedir.
- Aile kültürü, işletme kültürüne dönüşmekte ve bu çizgide gelişmektedir. Ailevi yapı, aile geleneği, çalışan kadro ve yönetimdeki çoğunluk aile üyelerinden oluştuğu için bu durum işletmenin bünyesine de yansımaktadır. İşletme geleneği ile aile geleneği birbiriyle örtüşmektedir. Aile içi kültürü, ailedeki bireyler arası ilişkiler iş ilişkilerine aksetmektedir.
- Haleflik anlayışı hakimdir ve aile üyelerinden bir kişi işletmenin kurucusunun yerine geçerek işletmenin aile içinde kuşaklar boyunca devam etmesini amaçlamaktadır. Aile içi malvarlığının korunumu ve işletmenin yeni nesillere devrinin planlarının düzenlenmesi ve geç kalınmadan uygulamaya konulması önemlidir (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2010: 11).

1.3 Aile İşletmelerinin Yönetmel Özellikleri

Aile işletmeleri yönetsel açıdan, diğer şirket türleriyle kıyaslandığında farklılık taşımaktadır. Zira aile içi ilişkilerde hakim olan duygusal durum yönetime aksetmektedir. Başka bir ifadeyle aile işletmelerin üyesi olan aile bireylerinin şahsi problemleri şirket sorunu şeklinde kabul edilirken, her bireysel düşünce yönetime yansıyabilmektedir (Yıldırım, 2013: 186). Diğer bir açıdan ise aile işletmeleri, çok hızlı büyümedikleri, işletmeyi kuşaktan kuşağa bırakma fikri taşıdıkları, kendilerine has amaç, sağgörü ve ülkülerini ortaya koyma niyetinde oldukları için yönetsel olarak farklı özellikleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinde genel olarak, Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim, Katılımcı (Participate) ve Profesyonel (Aristokratik) Yönetim olmak üzere 3 tür yönetim şeklinden bahsedilebilir (Erdil ve diğerleri, 2004: 64).

1.3.1 Merkeziyetçi Yönetim

Monarşik yönetim ismiyle de bilinen merkeziyetçi yönetim şeklinde şirketin politikaları işletmenin tek mülki sahibi ya da en büyük ortağı tarafından belirlenmektedir. Tahakküm edici bir yönetim tarzı vardır. İşletme sahibi olan kişi, çalışanlarına karşı gerektiğinde koruyucu, ihtiyaçlarını giderici şekilde davranmasına karşın onlara neredeyse hiç söz hakkı vermemektedir. Kendini tam anlamıyla özgür hissetmeyen çalışanlar, yaratıcı fikirler üretemez, kendileriyle çalıştıkları işletme arasında yakın bir bağ kuramaz ve her türlü karar almaya yönelik sorumluluktan kaçınma eğilimi sergilerler. Merkeziyetçi yönetimde, işletme yöneticisini kaybetme durumunda işletmede kargaşa hali yaşanır (Bozkurt, 2005: 14).

Merkeziyetçi yönetimde paternalist anlayış hakimdir. Yani yöneticilik babadan oğula aktarılmaktadır. İşletmede hakim olan genel düşünce, merkezileşmede ne kadar ileri gidilirse, aile içinde ve dolayısıyla işletme bünyesinde o derece güçlü ve başarılı olmak mümkündür. Bu tür yönetimde, işletme yöneticisi ilgi ve alakasını çalışanlar arasında belli kişilerde yoğunlaştırmaktan kaynaklı birtakım problemlerle karşılaşılabilir. Bu durum da beraberinde nepotizm ve ayrımcılık konuları tartışmalara taşınmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmadan çok fazla söz edilemez. Kurumsallaşma işletmedeki yönetim kontrolünün tümüyle aile dışı olan profesyonel kişilere bırakılması demektir. Lakin aile işletmelerinde kurumsallaşma önünde engellerden biri yönetim ve denetim kadrolarının sadece aile üyelerinin elinde bulunmasıdır (Uras, 2004: 10). Bu sebepten işletme içinde yaşanan başarısızlıklar ve problemler gün yüzüne çıkarılmaktan kaçınılmaktadır.

Merkeziyetçi yönetim modelinde, işletmede alınan tüm kararların, yetki gücünü sahiplik ve girişimciliğinden alan üst yönetime ait olduğu görülmektedir. Bu yönetim modelinde işletme sahibi en detaylı işlerle bile meşgul olurken kritik derecede olan önemli noktaları gözden kaçırabildiği gibi gündelik işlerin arasında boğulmaktadır. Bunun yanı sıra yönetici konumundaki kişiler bazen göz ardı edilerek işlerle alakalı sorunlarla kurucunun kendisinin ilgilenmesi yönetici konumunda sorumlu olan kişilerinde diğer çalışanların gözünde yaptırım gücünü zedelemektedir (Koçel, 2003: 9).

Bu yönetim tarzı altında, işletme adına ciddi anlamda atılımlarda bulunma şansı çok azdır. Çünkü iç teşebbüs engellere takılmakta, bu durum da çalışanların işleriyle alakalı değişikliklerde bulunmalarını imkansız hale getirmektedir. Merkeziyetçi

yönetim ile yönetilen aile işletmelerinde aile, işleyişin çok yakından kontrolünü yürütmektedir ve işletmedeki ilişkiler hiyerarşi içinde ilerlemektedir (Ateş, 2005: 1).

Merkeziyetçi yönetim, bilhassa büyümeye meyilli aile işletmelerinde profesyonel yöneticileri yönetsel bakımdan sorunlar eşliğinde çalışmak zorunda bırakmaktadır (Çakır, 2002: 94). Bu durum da doğal olarak çalışanları olumsuz yönde etkiler ve işletme için yeterince verimli olamamalarına yol açar.

1.3.2 Profesyonel Yönetim

Aristokratik yönetim adıyla da bilinen profesyonel yönetim modelinde, işletme sahipleri ve aile bireyleri fiilen işletmedeki faaliyetlerin yerine getirilmesinde görevli değildir. Profesyonel yönetimde şirket geleceği adına doğru kararlar alınır, uygun stratejiler belirlenir ve uygulamaya konulur. İşletme işlerinin planlanmasında, yatırım ile ilgili alınacak kararlarda, rakip işletmeleri takip etmede, uluslararası platformda işlerin durumunu gözlemlemede aile üyeleri sorumludur. İşletme yönetiminde ise profesyonel yöneticiler görevlidir. Daha net bir şekilde açıklanacak olursa, işletme için alınacak stratejik kararlarda aile üyeleri sorumluyken, fonksiyonel kararlarda ve işlerin yürütülmesinde sorumlu olan kişiler profesyonel yöneticilerdir (Alayoğlu, 2003: 42). Örneğin Tekfen Holding’de şirket kurucularının eşleri ve çocukları yalnızca yönetim kurulunda görevlidirler. Ülker kendisine ait toplam 22 şirketin 5 genel müdürlüğünü profesyonel yöneticilere bırakmış, geriye kalan 17 şirketin de yönetiminden ayrılmıştır. Sabancı Holding’de de 12 olan yönetim kurulu üyeleri 9’a düşürülmüş, aile üyelerinden dört tanesinin yerine 34 profesyonel yöneticiye yönetim kurullarında görev verilmiştir (Bozkurt, 2005: 14).

Profesyonel yönetim tarzında aile üyeleri işletmede alınan kararlar ile ilgilenirken profesyonel yöneticiler de işletmenin finansal işleri, makine, malzeme, işgücü, enerji ve hammadde tarzı kaynakların en verimli biçimde kullanımının sağlanması ve tarafsız olarak standartlar oluşturularak bu çizgide programların düzenlenmesi ve yönetilmesiyle alakalı çalışmalardan sorumludurlar (Karpuzoğlu, 2004: 32). Bu yönetim tarzının en önemli özelliği işletmenin aile bireylerinden oluşan kurucu üyelerinin, işletmenin günlük işlerinden uzaklaşarak, geleceğe dönük projeler yaparak duruma geniş açıdan bakabilmelerinin sağlanmasıdır. Profesyonel yönetimin hakim olduğu işletmelerde ast üst ilişkisi daha da oturmuş bir haldedir. Yine

yöneticilerin her nevi kaynak kullanımı veya işleyiş ile alakalı konularda karar alma yetkisine sahip olması göz ardı edilemez.

1.3.3 Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim biçimi, eşitlikçi anlayışın hakim olduğu, işletme işlerinin yürütülmesinde ortak karar mekanizmasına yer verildiği, aile bireylerinin gücünün ve etkisinin en aza indirildiği yönetim şekli olarak tanımlanabilir. Oligarşik yönetim şekli olarak da isimlendirilebilir. Katılımcı yönetim şeklinin benimsendiği aile işletmelerinde kurucu kişi tek karar alıcı organ değildir. Güven hali sağlanan işletme ortamında, çalışan aile dışı üyelerin yönetim sürecine dahil olmalarına müsaade edilmektedir. Bu yönetimde tüm çalışanlar aile üyesi de olsa aile dışından farklı kişilerde olsa objektif bir şekilde denetime tabi tutulurlar (Taşkın, 2014: 42).

Katılımcı yönetim tarzında, işletme işleri ile aile ilişkileri mümkün olduğunca ayrı tutulmaya çalışılmaktadır. İşletme için alınacak kararların kısa ömürlü değil uzun vadeli olmasına, ileriye dönük olmasına özen gösterilmektedir (Taşkın, 2014: 42; Erben, 2004: 352). Ayrıca aile işletmelerinin alışlagelen problemi haline gelmiş akraba kayırmacılığına fırsat verilmemeye çalışılmaktadır. Yetki ve sorumlulukların önceden açık bir şekilde belirlenmesi yönetimin kurallara uygun bir şekilde işlenmesini kolaylaştırmaktadır. İşletmenin başarısı ve verimi adına işletme çalışanlarının eğitimine önem verilmektedir. Çalışanların performansı değerlendirmeye tabi tutulurken sadece kişisel başarısı değil aynı zamanda ekip çalışmalarında sergiledikleri uyum da göz önüne alınmaktadır (Erben, 2004, 352).

Katılımcı yönetimde işletme hisselerinin çoğu aile üyelerine aittir. İşletme yönetiminde teknik olarak uzman olan profesyonel kişilere görev verilir. Ortak sayısının fazla olması durumunda, profesyonel kişilerin ve aile üyelerinin görevleri, yetkileri ve sorumluluk alanları net bir biçimde ortaya konulmalıdır. Eğer bazı alanlarda aile üyeleri yetersiz ise bu alanlara profesyonel çalışanların yerleştirilmesi, işletmenin daha sağlıklı ve tarafsız yönetilmesine yardımcı olacaktır. Bu yönetim şeklinde işle alakalı değerler, aile değerleriyle eşit derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle işe tecrübeli, donanımlı profesyonellerin istihdam edilmesi konusunda hassasiyet gösterilir (Bozkurt, 2005: 15). Dolayısıyla bu yönetim biçiminde nepotizm tarzı uygulamaların yeri yoktur ya da yok denilecek kadar azdır. Diğer bir açıdan ise

bu yönetim sayesinde, yönetimi ele alacak sonraki neslin tecrübe edinmesi, kendisini yetiştirmesi için fırsatlar sunmaktadır (Dunemann ve Barrett, 2004: 28).

1.4 Aile İşletmesi Olmanın Avantajları

Aile işletmesi olmanın sağladığı birtakım avantajlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

Aile İşletmelerinin Finansal Olarak Getirdikleri Avantajlar: Aile işletmelerinin en avantajlı yanı bireysel tasarrufları birleştirerek kaynak sağlamalarıdır. Bu durum işletmenin dışa bağımlılıktan ve faiz ödemelerinden uzak durmasına yardımcı olmaktadır (Koçel, 2012: 166).

Gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasalarında kırılmalar çok sık yaşanmakta ve dışarıdan finansal destek sağlamak kolay olmamaktadır. Bu durumlarda aile işletmeleri mali sorunlarını genellikle kendi içinde halletmektedir. Sermaye piyasaları bakımından tam gelişmemiş ülkelerde fon temin eden ve kullanımına yardımcı olan aracı kurumların sayısı çok fazla değildir. Bu tür ortamlarda aile işletmeleri fon temini için devreye hemen aileye ait menkul ve gayrimenkulleri koymaktadır. İşletmenin kendi öz kaynakları, sermayenin büyük bir bölümünü teşkil etmesi, işletmenin dışarıya karşı daha güçlü durabilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletme mali yönden dar bir boğaza girdiğinde ortak üyeler şahsi gelirleri bakımından diğer işletmelerde bulunan ortaklara göre daha kolay fedakarlıkta bulunabilirler. Zira aile ile bir bütün haline gelen işletme, ailenin bir parçası gibidir ve işletmenin iflas etmemesi adına ne gerekiyorsa aile üyeleri tarafından yapılmaya çalışılır (Yıldız, 2008: 22; Uslu, 2011: 2).

Hızlı Karar Alabilme Açısından Kolaylıklar: Yönetimi kurucu ailenin kontrolünde bulunan şirketlerde, teknik ve yönetsel alanlarda farklı yöntemleri uygulamaya koymak ve yeni yatırım sahalarına yönelmek gibi konularda kararlar çok kısa sürede ve hızlı bir şekilde alınabilmektedir. Çokuluslu yapıdaki anonim işletmelerde bir karar alınacağına, bu kararın çok sayıda kurumsal yöneticiye sunulması, pek çok ülkeyi dolaşması ve her adımda uzunca açıklama metinlere gerek olduğundan karar alınması çok uzun süreç almaktadır. Ama aile işletmelerinde bir konu hakkında çok fazla kişiye sorulması gerekmediğinden ve çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmadığından bir günde bile karar işlemi tamamlanabilir (Ural, 2009: 20). Aile olmanın verdiği rahatlıktan faydalanarak üyeler fikirlerini çekinmeden ifade

edebilirler. Bu durum da işletmenin ve çalışanların amaçları net bir şekilde ve gerçekçi olarak ortaya konabilir ve örgüte ait hedefler kolaylıkla bütünleştirilir (Haşit, 2009: 34).

Uzun Vadeli Düşünebilme Avantajı: Aile işletmeleri, kurumsallaşmış işletmelerle kıyaslandığında uzun vadeli kararlar ve yatırımlar gerçekleştirebilmektedir. Büyük işletmeler daha çok kısa vadede gerçekleşecek başarıya ihtiyaç duyarlar ve bu durum da çalışanlara yoğun bir baskı olarak yansımaktadır. Aile işletmeleri günlük kazanımlar yerine, geleceğe odaklanmaktadır. Bu sebeple aile işletmeleri geleceğe yönelik yatırımlar yaparak, uzun süreli plan ve programlarında sağlam temeller üzerine kurulu bir işletme olmayı amaç edinmektedirler (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265).

Uzmanlaşma Yönünden Avantaj: Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren işletme işleriyle ilgilenmeye başladıkları için bu sürede deneyim ve bilgi sahibi olabilmektedirler. İleride yönetimden sorumlu olma olasılığı olan kişilerin kendilerini yetiştirmelerine katkıda bulunmakta ve aynı zamanda işletmenin gerekli eleman ihtiyacı giderilmektedir. Aile işletmelerinde çalışan bireyler ne kadar alanlarında uzmanlaşırlarsa hata yapma ihtimalleri azalır ve üretimde artışlar yaşanır. Böylelikle deneyimli kişilerin bulunduğu bir aile işletmesi zamanla kurumsallaşma imkanı elde edebilir (Ateş, 2005: 2).

Aile Kültürü Bakımından Avantaj: Kurum kültürü, işletme çalışanlarının kabullendikleri ve paylaşım içinde oldukları ortak değer olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin işleyişinin tam anlamıyla icra edilmesi, çalışanlar arası ilişkilerin bir düzen içinde ilerlemesi, şirketteki başarının yükseltilmesi kurum kültürü ile mümkündür. Aile işletmelerinde, ailedeki mevcut kültür ve değerler işletme içine yansımaktadır. Ailede edinilen inançlar ve normlar, işletmede sorumlulukların yerine getiriliş şeklini ve bu hedefle kullanılacak olan yöntemleri, kişiler arası ilişkiler ağı gibi kurum kültürüyle alakalı birçok konuyu büyük oranda etkilemektedir. Bu tür yapı içinde bulunan işletmelerde şirket politikası aile menfaatleriyle uyum göstermektedir. Aile işletmelerinde kuruluş gayeleri arasında ailenin varlığının ve bütünlüğünün korunması olduğundan dolayı işletme, aile içi değer ve yargılardan etkilenmektedir. Ortak kültüre sahip aynı aileden olan kişilerin bir arada çalışmasının, işletmenin başarısına olumlu katkıları olup, yönetici olan kişilerin daha hızlı karar almasını sağlayarak, çalışanların

uyum içinde çalışmasını kolaylaştırmak gibi bazı avantajlar sunmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 33; Akıncı-Vural ve Sohodol, 2004: 325).

Yüksek Örgütsel Bağlılık Açısından Avantaj: Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı işyeri ile güçlü bir bağ kurması, bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve varlığını bu şekilde devam ettirmek için yoğun istek duymakta, işletme için gerekli çaba ve fedakarlığı göstermekte, kurumun değer ve amaçlarını benimseyerek kabul etmektedir (Doğan, Selen ve Kılıç, 2007: 37).

Katılımcı yönetim modelinin uygulandığı aile işletmelerinde çalışanların iş yerlerine karşı duyduğu bağlılık hissi, merkeziyetçi yönetimin olduğu işletmelere göre daha fazla olmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmalarına, kurum içi kuvvetli iletişim bağları kurulmasına, ben değil biz bilincinin oluşmasına, kurumla bütünleşmeyi ve aileden olmayan kişilerin de kendilerini ailenin bir üyesi gibi hissetmesine sebep olur (Acar, 2006: 6).

Böylelikle çalışanların kendilerine bu imkanları sağlayan işletmeye ve yöneticilerine karşı bağlılık düzeyleri artış gösterecektir. Çalışma ortamında mutlu olan, takdir duyulan, baskıdan uzak güven ortamına sahip olan çalışanların doğal olarak kurumlarına karşı bağlılıkları artar.

1.5 Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları

Aile işletmesi olmanın sağladığı avantajların yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıda yer almaktadır:

Çalışanlar Arasında Kayırmacılık: Kayırmacılık, aile işletmelerinde en sık rastlanan olumsuz durumun adıdır. Ne yazık ki, aile işletmelerinin genelinde çalışanlardan personel seçimi, terfi, izin, performans değerlendirme veya maaş gibi konularda aile bireylerine diğer çalışanlara göre daha öncelik tanınmakta ve kayırmacı bir anlayış içinde çalıştırılmaktadırlar. Bu durumun neticesinde aile kültürünün, iş değerlerinde daha üstün tutulması halinde ilerleyen yıllardaki yönetimin, yeteri kadar donanımlı olmayan ve cesareten yoksun kişilerin elinde kalması olası riskler arasında yer alabilir (Bilgin, 2007: 15; Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438).

Kalifiye Personel Sıkıntısı: Aile işletmelerinde yönetimin aile bireyleri elinde olmasından dolayı profesyoneller bu tarz işletmelerde kariyer yapamayacağı düşüncesiyle çalışmaktan geri durmaktadırlar. Çünkü aile işletmeleri aile üyelerinin

kayırlmasından kaynaklanan olumsuz bir imaja sahiptir. Ayrıca işletmeye alınan aile bireyi olmayan çalışanın uzmanlaşması için gerekli para ve zaman ayrılmaması, yöneticiliğe aday olabilmesi için profesyonel kişilerin yetiştirilmemesi de aile işletmelerinin gereksinim duyacağı kalifiye personele sahip olamamasına ya da elindeki personeli kaybetmesine yol açmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265).

Yetki Karmaşası: Aile işletmelerinde aile üyelerinin ortak teşebbüsü sonucu kurulduğu için herkesin her işi yapabileceği ve görev dağılımına gereksinim olmadığı düşüncesi hakimdir. Bu bakış açısı zaman içinde görev ve sorumluluklarda karmaşa yaşanmasına ve kimi olumsuzlukların ortada yaşanmasına yol açabilmektedir (Ateş, 2005: 3).

Aile bireylerinin şirket ortamında konularının, yetkilerinin açık bir şekilde belirtilmemesi, kimin hangi bölümden, hangi işten sorumlu olduğunun belirlenmemesi, görev sınırlamalarının getirilmemesi aile üyeleri arasında rol çatışmasına neden olurken diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir (Yılmaz, 2016: 19). Bir çalışanın çok sayıda yöneticiden emir alması, o çalışanın görevini yerine getirirken tereddütler ve kafa karışıklığı yaşamasına sebep olacaktır. Diğer yandan işletme sahibi olma konumundan dolayı aile bireyleri kendi sorumluluğu altında olmayan departmanları denetlemeye ve çalışanları baskı altında tutmaya çalışırsa hem yönetici olan diğer aile bireyleri ile hem de o bölümden sorumlu kişi ile sorun yaşayacaktır.

Hızlı Karar Alma Sürecinden Doğan Sorunlar: Aile işletmelerinde hızlı karar alınması avantaj olduğu gibi kimi zaman dezavantaj olup problemlere sebep olmaktadır. Acele ile alınan kararların bazen çok sağlıklı değerlendirilmemesi ve veri analizlerinin inceleyecek kişi ve koşulların olmadığı durumlarda geri plana itilmesi şirket adına olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu kararların bir kısmı uygulamaya konulamamakta ya da işletmenin geleceğe yönelik planlarını zedeleyecek yanlış kararlar alınmasına yol açmaktadır (Ural, 2009: 20).

Yönetimi Devretmedeki Zorluklar: Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlar arasında devir sorunu yer alır. Genel olarak bu tip işletmelerde önceden hazırlanmış devir planları bulunmamaktadır. Üst yönetici konumundaki aile üyesinin yaşamını yitirmesi ya da çeşitli sebeplerden çalışamayacak duruma gelmesiyle, işletmenin yöneticiliğini devam ettirecek kişinin seçilmesiyle alakalı yeterince kurumsal düzenleme bulunmadığı takdirde işletmenin geleceği tehlikeye

girebilmektedir. Şayet işletme yöneticisi sağlığı yerindeyken, tüm yetkiler elindeyken kabul görür bir devir hazırlanmazsa, gelecekte aile bireyleri arasında doğacak çatışma, sürtüşme, tartışma ve işletmenin varlığının koruyamama ihtimali yüksek olabilir (Ateş, 2005: 3; Genç ve Karcıoğlu, 2004: 24-25).

Devir işlemleri söz konusu olduğunda iki farklı problem ortaya çıkabilmektedir. Birincisi işletme kurucusunun farklı sebeplerden ötürü çocuklarına yetki devrini yapmak istememesidir. Bu durumun en önemli nedenleri olarak kurucunun çocuklarına karşı yeteri kadar güven duymaması, onların başarılı olamayacağı fikrini taşıması, kendisinin çabalayıp kurduğu işletmeyi yine en iyi şekilde kendisinin yöneteceği bakış açısına sahip olması gösterilebilir. Bu konuda ortaya çıkan diğer bir problem ise; çocukların işletmenin devrini almak istememesidir. Bunun nedeni de çocukları bilgi, beceri, deneyim açısından ve psikolojik olarak bu konum için önceden eğitilmemesi, yetiştirilmemesidir. Bir başka sebep de çocukların bu tür işlere karşı eğiliminin olmaması olabilir (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2010: 13).

Finansal Açıdan Yaşanan Zorluklar: Aile içi bireysel tasarrufların işletme yararına kullanılması avantaj olarak kabul edilmesine karşın kimi zamanda sorunlara neden olan dezavantaj niteliği taşımaktadır. Bu çareye çok sık başvurulması, işletme hissedarları arasında eşit miktarda dağılım yapılmaması önem arz eden çatışmalara yol açmakta ve hatta işletmeyi iflasa kadar götürebilmektedir. İşletmeye finansal yönden fazla oranda desteği sağlayan paydaşlar, işletmede daha çok söz ve hak sahibi olduklarını düşünerek davranışlarıyla dominant kişilik sergiler. Görüş ayrılıklarına götüren bu durum işletme içinde kavgalara neden olabilmekte ve işletmenin varoluşunu tehlikeye düşürmektedir (Karavardar, 2011: 159).

Aile işletmesini kuran bireylerinin menkulleri, gayrimenkulleri veya mali güçleri yeteri kadar olmadığına işletme maddi sorunlar yaşayabilir. İşletme dışı kaynakları işe koşmayı tercih etmeyen aile işletmeleri, dışardan finansal kaynak sağlanamayınca yetersiz aile bütçesi ile dar boğaza sürüklenebilir. Aile işletmelerinde finansal açıdan karşılaşılan diğer bir sorun da kazanç dağılımıdır. İşletme yönetiminde sorumlu olan aile bireyleri ile yönetimde bulunmayan aile bireylerinin temettü dağılımı hakkındaki düşünceleri farklı olabilir. Yönetimde görevli olmayan üyeler her yıl daha yüksek düzeylerde kar verilmesini talep ederken yönetimdekiler ise buldukları konumun sağladığı üstünlükten de faydalanarak karın işletme sermayesine eklenmesini isteyebilirler (Göker ve Üçok, 2006: 47)

Yetkinin Merkezileşmesi: Patronu tek olan aile işletmeleri merkezi yönetim ile yönetilmektedir. İşletmenin tek kurucusu aynı zamanda kurumun tek yöneticisi konumundadır. Bu tür işletmelerde çalışanların söz hakkına sahip olduğu söylenemez (Karpuzoğlu, 2004: 35).

Örgütsel yapının merkezileşmesi demek, yönetim kontrolünün belirli bir grubun tek elinde olması anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinde ilk olarak girişimci sonrasında üst yönetimde görevli olan aile üyeleri yetki devrine olumlu yaklaşırlar. İşletmenin devredilmesi, onlar için ellerindeki gücün ve toplumdaki saygınlığının kaybedilmesi anlamını taşımaktadır (Ateş, 2005: 3).

Merkezi yönetim rutin bir şekilde günlük tekrar eden işlere odaklandığından, şirket için kritik değeri olan gerekli plan ve programlama, strateji ve politika geliştirme gibi konulara gereken zamanı yeterince ayıramaz. Bu durum işletme açısından başarının düşmesine neden olabilir.

Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet: Aile işletmelerinde bilhassa genç yaşta bireylerin kendilerini mirasçı olarak düşünmeleri ve yönetimi ele geçirmek isteklerini her fırsatta gündeme getirmeleri ailede ve işletmede zorlu çatışmalara neden olabilmektedir. Bir başka şekliyle de yönetimde farklı görüşleri taşıyan üyelerin de her birisi kendisinin kararının uygulamaya konulmasında ısrar edebilir ve uygulanmadığında da muhalif bir tavır sergileyerek hadiseyi bir gurur savaşına dönüştürebilir. İşletme üyelerinin sahip oldukları adaletsiz şirket hisse payları, iş yükleri, ücretleri de aralarında rekabet nedenleri olabilmektedir (Zeybekoğlu, 2004: 27).

Aile işletmelerindeki kardeş kavgalarının altında yatan temel sebepler, yetki ve hisselerin eşit bir şekilde pay edilmemesi ya da tersi durum olarak eşit paylaşım da olabilmektedir. Eşit paylaşım durumlarında üyeler karar verme aşamalarında anlaşmazlık yaşamakta ve kararlar alınmadan sonuçsuz bir durumla karşı karşıya kalmaktadır. Adaletsiz dağılımların gerçekleştiği işletmelerde ise hissedeki payı ve iş yükü fazla olan kardeşin kendi bildiğini yapması ve diğerlerinin görüşünü dikkate almaması kendi aralarında sorunlara yol açmaktadır (Zeybekoğlu, 2004: 27).

Sonuç olarak işletme kurucusu paylaşımları yaparken belirsizlikleri ortadan kaldırmalı, devir olaylarını nedenleriyle net bir şekilde üyelere açıklanmalı ve dağılımında kesinlikle duygusallığa yer vermeden gerçekçi bir şekilde yapılmalıdır. Bu

hususlara dikkat edildiğinde işletmedeki kardeş kavgaları ve rekabet duyguları en aza indirgenir, hatta ortadan bile kaldırılmış olabilir (Sabuncu, 2015, s.3).

Rol ve Kuşak Çatışmaları: Aile işletmelerinin bünyesindeki farklı kuşakların ve bu kuşaklardaki kişi sayısının çok olması, ilişkilerde çeşitliliği getirmektedir. Bu çeşitlilik de kuşaklar arasında olumlu ya da olumsuz durumlara neden olmaktadır. İnsan ilişkilerindeki çeşitliliğe yol açan nedenler arasında nesiller arası yaş farkı, tahsil durumu, kültür ve değerlere bağlılık düzeyi, sosyal yaşam şekilleri, çalışma hayatına karşı bakış açıları, yakınlık dereceleri gibi hususlar sıralanabilir. Aile işletmelerinde sadece farklı kuşaklar arası ilişkiler olduğu gibi aynı kuşaktan olan üyeler arası ilişkilerde önemlidir. Aynı kuşaktan olan kardeşler, kuzenler, yeğenler ve torunlar arasındaki ilişkilerde aile işletmelerinde önemli yere sahiptir. Genç nesil olan üyeler işletme yönetiminde belirsizlikleri fark etmekte ve bunlara karşı alınabilecek tedbirleri sunabilmektedir. Yönetimdeki ilk kuşaktan yöneticiler ise kendilerinin alışık oldukları, bildikleri yöntemleri uygulamak isterler. Yeni neslin teklif ettiği yeni ve değişik yöntemler onlara hiç de cazip gelmemektedir. Bu durum da yine kuşaklar arası problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Zeybekoğlu, 2004: 28; Ateş, 2005: 97).

1.6 Aile İşletmelerinin Karşılaştığı Temel Sorunlar

Gelişmekte olan ülkelerde, mali yönden güçlü ve tahsilli aile üyelerince kurulan küçük aile işletmelerinde yönetimin ailenin elinde olması hem maliyeti azaltmış hem de oldukça etkili olmuştur. Ancak işletmenin faaliyette bulunduğu çevre şartları, teknolojik yapılanma, atılan adımların stratejik olup olmaması, işletmenin yapılanış şekli, mevcut kurum kültürünün olup olmaması işletme için önemli sorunlar arasında bulunmaktadır. Diğer yönden işletme yöneticilerinin sahip olduğu kişilik özellikleri, olaylara ve insanlara karşı yaklaşım tarzları, uyguladıkları yönetim modelleri de karşılaşılan sorunlardandır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Aile işletmelerindeki yöneticileri konu alan bir araştırmaya göre, aile işletmesi sahiplerinin %85'i kurumsallaş(a)mama, yöneticiliği saltanat gibi görme, uzmanlaşmama, yüksek işgücü devir oranı, küçük yaşlardan itibaren işin içinde yetişmeden dolayı eski alışkanlıklardan vazgeçememe, güç kavgası, liderlik duygusunun bağımlılık yapması gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Aile işletmelerinden bir kısmı nesiller boyunca varlığını koruyabilirken, bir kısmının da kısa zamanda varlığı sona ermektedir. Mevcudiyetini uzun yıllar devam ettirebilenler, aile işletmesinin taşıdığı özelliklerden ötürü karşı karşıya kaldığı zorlukların üstesinden gelip, bu özellikleri fırsata çevirebilen işletmelerdir. Varlıklarını uzun süre koruyabilen işletmelerde de bir müddet sonra genişleyen aile sorunu çıkabilmektedir. Genişleyen ailede üye sayısı arttığı için aile bireylerinin tamamının işletmelerde istihdam edilmesi zorlaşacaktır (Akça, 2010, s, 4).

Aile işletmeleri hem Türkiye’de hem de dünya genelinde incelendiğinde üçüncü nesle aktarılma oranı %15- 20 civarlarında olduğu, var olma sürelerinin de 25 ile 30 yıl arasında olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan başarısızlıklara sebep olarak ilk sırada işletme yönetimindeki yetersizlikler ve kurumsallaşamama olduğu ifade edilmektedir. Nitekim doğru ve etkili tedbirler alınmadığı takdirde aile işletmelerinin varlığı çok uzun sürememektedir (Fındıkçı, 2005: 84).

1.7 Aile İşletmelerinin Yönetimsel Sorunları

Yönetim, bir kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde ve üretim gibi işletmeyi ilgilendiren önemli konularda çalışmaların eksiksiz ilerlemesi için gerekli kararları alma, faaliyetleri koordine etme, denetleme işidir. Yönetim sorunu da bu aşamada başlamaktadır. Bilhassa aile işletmelerinde, kurucu yönetici tüm bu işleri kendisi bir başına yürütme gayreti içine girmektedir. İşletmeyi her ne kadar kendisi kurmuş olsa da tüm işlerin üstesinden gelmesi mümkün değildir. Kurucu kendisi yetişemeyince, aile üyelerinden birkaç kişiyi bilgisi, yeteneği olmasa da yönetime alır. Yönetimde en gerekli olacak şeyler; teknik, iletişim, analitik düşünme ve karar verme, kavramsal alanlarda bilgi ve beceridir (Atılgan, 2011: 20). Aile işletmelerinde en sık rastlanan yönetimsel sorunlar işleyişle alakalı olanlardır. Bu sorunlar planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, koordinasyon sorunları ve kontrol sorunlarıdır (Çelik ve diğerleri, 2004: 189).

Planlama sorunları: Çoğunlukla stratejik planlama yerine taktik ve karar alma planlamalarının uygulanmaya konulmasıdır. Bu durum işletmede tam anlamıyla kurumsallaşmanın olmadığına kanıttır. Aile işletmelerinde profesyonelleşme yoksa planlamalar sezgiye ve tecrübelerine dayanarak yapılmaktadır. Artan rekabet ortamında

sezgisel planlamalar işletmeye çok ileri boyutlu başarı getirmeyecektir (Çelik ve diğerleri, 2004: 189).

Örgütlenme sorunları: Merkeziyetçi yönetim biçimi ile yönetilen işletmelerde örgütlenme sorunlarına daha sık rastlanmaktadır. Kurucu yönetici işle alakalı gerekli bilgi ve donanıma sahip olmamasından kaynaklanan problemler ortaya çıkmaktadır. İşletmede organizasyon eksikliği vardır. Görev tanımı ve dağılımının net bir şekilde yapılmaması, yetki ve sorumluluk sınırlarının çizilmemesi, işi departman şeklinde bölümlere ayrılmaması çalışanlar arasında karışıklığa yol açacaktır (Çelik ve diğerleri, 2004: 189). Bu durum da işletmede istenilen performansın sağlanmasına engel olacaktır.

Yürütme sorunları: İşletme ortamında aşırı derecede bireyci bir anlayışın hakim olmasından kaynaklanan problemlerdir. İşletmede çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmek yerine kıdem ve sadakat kriter olarak alınmaktadır. Yönetici kendisine karşı itaat beklemekte, sadece kendi kararlarının yerine getirilmesini istemektedir. Çalışanların hiçbir şekilde fikri alınmamaktadır. Bu durumda çalışanlar kendilerini güvende hissetmemekte ve sorumluluktan kaçma eğilimi göstermektedirler. Çalışanlar ile yönetici arasında iletişim eksikliğinden dolayı sorunlar görmezden gelinir (Çelik ve diğerleri, 2004: 189).

Koordinasyon sorunları: Koordinasyon, bir örgüt ile ilgili tüm insan kaynaklarının bilgi ve deneyimlerini birleştirerek işletmenin amaçlarını yerine getirmek için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. İyi bir koordinasyon için işletmedeki işleyişin belli bir düzen ve uyum içinde olması önemlidir. Patrona akrabalık derecesi yakın olan kişilerin yüksek kademelerde konumlandırılması ve bu kişilerin de sadece görevlendirilen alanda usta olmaya çabalaması koordinasyon açısından sorun teşkil etmektedir. Yetki alanında oluşan belirsizlikler de diğer bir koordinasyon sorunudur. İşletme bünyesinde herhangi bir departmanda sorumlu olan aile üyesi, başka bir aile bireyinin işine karışmasına müsaade etmeyebilir. Bu durum da yine sorun sebebi olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik ve diğerleri, 2004: 190).

Kontrol sorunları: Aile işletmelerinde genellikle profesyonel bir yaklaşımdan uzak, önsezilerin devreye girdiği informal bir kontrol sistemi bulunmaktadır. İşletmenin yöneticisi istatistiksel veriler, analizler ve raporlar yerine aile üyelerinin fikir ve yorumlarına önem vermektedir. Bu yolla yapılan bir kontrolde, yanılma payı çok yüksek olurken etkili bir kontrolün gerçekleştirilmesi de zordur. Zira takip

bilincinin aile işletmelerinde çok fazla yaygınlaştığı söylenemez. İşletme sahipleri çoğunlukla işletme bilgilerini yöneticisi ile paylaşmak taraftarı olmamakta ve karar alma aşamasında da profesyonel kişilerin düşüncesini almayı gerekli görmemektedir. Ayrıca aile işletmelerinde işletmeler için önemli bilimsel denetleme yöntemi olan ofis otomasyon sistemlerine de yeteri kadar yer verilmeyecektir (Çelik ve diğerleri, 2004: 190).

1.8 Türkiye’de ve Dünya’da Aile İşletmeleri

Ülkemizde ve dünya ekonomisinde aile işletmelerinin önemli bir yeri vardır. Avrupa ve Amerika’daki işletmelerin büyük bir bölümü aile işletmelerinden oluşmaktadır. Elde edilen istatistiksel veriler ABD’deki tüm işletmelerin %90’ının, küçük işletmelerin ise %60-70’inin aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Dünya genelinde de işletmelerin %70’ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu şirketlerin ekonomiye olan katkıları oldukça fazladır. Bunun yanı sıra, bu tür şirketlerin var olma sürelerinin çok uzun olmadığı görülmektedir. Ülkemizde bu durum ele alındığında aile işletmelerinin büyük bölümünün ömrü, kurucunun hayatta kalma süresiyle sınırlıdır. Ancak sayıları çok fazla olmasa da uzun ömürlü şirketlerin Dünya’da ve Türkiye’de bulunduğu ve oldukça da başarılı oldukları görülmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 36).

Amerika’da 75 aile işletmesi kurucusu ve aile üyelerine, aile işletmesini kurmadaki nedenleri ile alakalı anket uygulanmıştır. Katılımcıların %34’ü çocuklarına daha iyi fırsat sunmak için, %21’i aile mirasını ölümsüz hale getirebilmek için, %15’i ailenin birlikteliğini sağlamak için, %10’u finansal açıdan özgürlük ve varlık oluşturmak için, %8’i bizzat kendine ait emeklilik ve kişisel planları için, %6’sı liyakatli çalışan kişileri korumaya almak için, %5’i aileyi ekonomik yönden güven altına alabilmek için ve %1’i ise topluma daha faydalı olmak için şeklinde anketi cevaplamıştır. Araştırmadan da anlaşılacağı üzere aile işletmelerinin kuruluşunda çeşitli nedenler bulunmakta ve kurucuların değişik gereksinimlerini karşıladığı ortaya çıkmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Ülkemizde aile işletmeleri %95’lik bir orana sahiptir ve ülke ekonomisine önemli katkıları vardır. Son zamanlarda gerçekleşen yatırımların ve teşebbüslerin çoğunluğunu ailelerin katılımı sonucu gerçekleştirmekte, aileden finansal ve iş gücü açısından faydalanılmaktadır. Özel işletmelerin yaklaşık %80’i aile işletmeleri şeklindedir (Karpuzoğlu, 2004: 36).

Küçük ve orta dereceli işletmeler hem dünyada hem de ülkemizde sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu yapıların büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Küçük ve orta büyüklüğe sahip şirketlerin toplam işletmeler arasında oranı Amerika’da %97,1, Almanya’da %99,8, Japonya’da %99,4 ve Türkiye’de ise 98,8’dir. Endüstri alanındaki insan kaynakları istihdamının yaklaşık %50-60’ını aile işletmeleri çalıştırmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerden Malezya, Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi Pazar ekonomilerinde bu oranın daha da yükseldiği görülmektedir. Günümüzde küreselleşmeye yönelik eğilimin artması ve çok sayıda uluslararası organizasyonun yeni form arayışı içinde olması her ne kadar aile işletmelerini olumsuz yönde etkilese de diğer taraftan onların güçlü yönlerinin birer avantaja dönüşmesine de fırsat sağlamaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 23).

Dünyada yer alan en büyük ölçekli iki yüz aile işletmesinin sıralandığı liste incelendiğinde, farklı yirmi iki ülkede değişik iş alanlarında bulunan ve küresel şekil alan ekonomilerde önemli yer edinen şirketler olduğu görülmektedir. Listedeki iki yüz işletmeden doksan dokuzu Amerika’da, on yedisi Fransa’da, on altı tanesi de Almanya’dadır (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 272).

Dünyada kayıtlara geçen en eski aile şirketi, 578 yılında Japonya’da kurulmuş ve 14 asır boyunca inşaat sektöründe yer almış olan Kongo Gumi adlı şirket iken, bu şirketin 2006’da kapanmasıyla Hoshi isimli şirket birinci basamağa yükselmiştir. Uzun seneler boyunca varlığını koruyan en eski dünya aile işletmelerindeki ortak özellikler değerlendirildiğinde; çalışanlara aile üyesi gibi davranılması, aile içindeki problemlerin hızlı bir şekilde ve tartışmadan çözüme kavuşturulması, gerektiğinde aileden her bireyin kadın erkek demeden işi sahiplenip özveriyle çalışmaları, işle alakalı bilgilerin yeni nesillere bir düzen içinde aktarılması gösterilebilir. En önemlisi de bu tip işletmeleri uzun ömürlü yapan niteliklerin başında ailenin sahip olduğu değerler, asıl işe odaklanması, devamlı takip ve kurumsallaşma gelmektedir (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 272).

Türkiye’deki işletmelerin yüzde 95 gibi büyük bir kısmını oluşturan “aile şirketlerinin” tıkr tıkr işlemesi ekonominin büyümesi için büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilir yapıya kavuşarak nesillerden nesillere aktarılması son yıllarda üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve ekonominin diğer tüm unsurları tarafından kafa yorulan bir konudur. Türk ekonomisinin temel taşlarından biri olan “Aile İşletmeleri”; girişimcilik, bilgi, emek, dayanışma duygularıyla yoktan var

edilmiş ve Türk ekonomisinin adeta belkemiği durumuna gelmiştir. Türkiye’de şirketlerin yüzde 95’i KOBİ, KOBİ’lerin ise yüzde 99’u aile işletmesidir. Ancak en önemli sorunlarından biri uzun vadeli olamamalarıdır. Aile şirketlerinin ömrü ortalama 25 yıllla sınırlıdır. Türkiye’de Cumhuriyet öncesi kurulan aile şirketi sayısı ise sadece 69’dur. Oysa ömrü 200 yılı geçen şirket sayısı Almanya’da 837, Hollanda’da 222, Fransa’da 196 ve Japonya’da 3 bin 146’dır. Yüzlerce yıl ayakta kalabilen aile işletmelerinin bu başarılarının sebepleri araştırıldığında 7 ana neden ortaya çıkmaktadır. Bunların; değişen dünyaya uyum sağlayabilme, insana değer verme, işe odaklanma, işletmede çalışanlara yetki devrini başarabilme, temel aile kültürüne ve değerlerine sahip olma ve bunları kuşaklar boyu sürdürebilme, aile içi güçlü iletişim, sonraki kuşağın yetiştirilmesi ve onlara yetki devrinin yıllar öncesinden planlanması olduğu söylenmektedir (MİB, 2018).

İKİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK

Tarihte kayırmacılık ilk kez General Jackson adlı bir kişinin 1828 yılında cumhurbaşkanlığı seçimlerini kazanması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Jackson'ın adı seçim çalışmalarını istismar etmekle, görevini kötüye kullanmakla anılmaya başlanmıştır. Bu söylemler literatürde yönetim ve siyaset alanlarında ilk kayırmacı uygulamalar olarak yerini almıştır (Çarıkçı, 2009: 498).

Nepotizm kavramı, çoğunlukla kayırmacılık kelimesi ile aynı anlamda kullanılsa da kayırmacılık kavramı nepotizmden daha geniş kapsama sahiptir ve bünyesinde farklı türler vardır. Bunlardan, akraba kayırmacılığının daha ötesinde eş-dost, arkadaş, hemşeri, aynı okullu olmak, aynı siyasi görüşü taşımak gibi benzerliklere dayanan kayırmacılık şekilleri ön planda yer almaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 104).

Literatürde bulunan diğer türler olarak tanıdık, eş-dost kayırmacılığı için çoğunlukla “kronizm” terimi; siyasal ve dinsel kayırmacılık için “patronaj” kavramı; iktidara ve seçmen kesimine yönelik kayırmacılık için ise “klientelizm” kavramları kullanılmaktadır (Aközer, 2003). Bu bilgilere de dayanarak nepotizm kavramının, bir kişinin elindeki fırsatları kullanarak kendi ailesi veya akrabaları için, hangi yetenekleri olduğunu bilmeden iş olanağı sağlaması anlamını taşıması, öte yandan kayırmacılığın ise, kişinin ailesi ve akrabaları dışındaki kişilere de aynı toleransı göstermesi hali olduğu söylenebilir (İlter, 2001: 14).

Tarhan'a (2006: 76) göre bir tür torpil olarak anılan ve evrensel terminolojide de bir çeşit yolsuzluk olduğu kabul edilen kayırmacılığın, demokratik gelişmişlik seviyesi düşük olan toplumlarda sık rastlanması, doğrudan örgütlenme bilinciyle alakalıdır. Zira örgütlenme bilincinin tam olarak gelişim göstermediği toplumlarda bireycilik daha fazla gelişmekte ve bireysel mücadele ise, sıklıkla “adamını bulma” yöntemine dayanmaktadır.

Kayırmacılık çeşitleri:

Akraba Kayırmacılığı: Nepotizm adıyla bilinen akraba kayırmacılığı çıkar çatışmasının dikkate değer bir örneğidir. Bu kavram bir kişinin bulunduğu konumun gücünü kullanarak kendi ailesine ya da akrabalarına ayrıcalık elde etmesi durumunu tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Kişi nepotizm sayesinde diğer çalışanlara göre daha iyi çalışma şartları elde etmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 43). Akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların yoğun bir şekilde yaşandığı az gelişmiş ülkelerde daha yaygın şekilde bulunmakla birlikte gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de görülen bir durumdur (Aktan, 2001: 58).

Ülkemizde akraba kayırmacılığı, kayırmacılığın türleri arasında en sık görülenidir. İşletmelerde personel seçimi yapılırken, liyakat sistemine uyularak alım yapılması gerekirken, yalnızca akraba oldukları için, kişinin gerçekte o işe karşı bilgi ve yeteneği olup olmadığına bakılmaksızın, işe alınmaktadır. Aslında bu işlemler esnasında işletme yetkilisinin akrabasının diğer vatandaşlardan farkının olmaması gerekmektedir. Her bir vatandaşa nasıl davranılıyorsa akrabalara da eşit şekilde muamelede bulunulmalıdır. Akrabalık bağları bir çeşit etkileme aracı şeklinde kullanılmamalıdır (Uncu ve Şalvarcı Türel, 2017, s.530).

Arkadaş Kayırmacılığı: Kronizm olarak da bilinen arkadaş kayırmacılığı ilk olarak 1840'lı yıllarda arkadaş edinebilme kabiliyeti veya yalnızca bunu yapma isteği anlamıyla kullanılmaktaydı. Ancak bu kavram zaman içinde anlamsal olarak evrim geçirmiştir. 1952'de Truman yönetiminin, arkadaşlarını yeteneklerine bakmaksızın devlet görevine atamaları halk tarafından eleştirilene maruz kalmıştır. Bu olaydan itibaren, kronizm kelimesi sahip olduğu tarafsızlık ve masumiyet anlamını yitirmiştir. Günümüzde, birbiriyle zaman geçirmekten zevk alan arkadaşlıkları değil, siyasi yozlaşma ve ayrıcalıklı terfilerin etkisi ile küçük düşürülen arkadaşlıkları ifade eden bir kavram halini almıştır. Kronizm ile nepotizm kıyaslandığında, aralarında çok büyük bir fark bulunmadığı söylenebilir. Nepotizmde ayrıcalık tanınan kişi akraba iken, kronizmde ise eş-dost, arkadaş gibi şahıslardır. Ayrıca bugünün politikasında kronizm genellikle yolsuzluk ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2001: 57).

Siyasal kayırmacılık: Bu tür kayırmacılık, ülkelerdeki yönetimlerin ne derece yozlaştığının mühim bir göstergesidir ve bu durumla gelişmekte olan toplumlarda daha sık karşılaşılmaktadır. Siyasal kayırmacılık neticesinde yönetim birimleri de siyasi hal almakta ve gerçekleştirilen atamalarda siyasi etmenler birinci sırada rol oynamaktadır

(Eryılmaz, 2002: 240). Çok sayıda ülkede yapılan seçimler sonrasında iktidarı kazanan partiler, seçim çalışmalarının yürütüldüğü süreçte kendilerini destekleyenleri, kamu kurum ve kuruluşlarına personel alımlarında öncelikli olarak düşünmektedirler. Bu tarz uygulamalara dünyada birçok ülkede şahit olmak mümkündür (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 17).

Siyasi kayırmacılık ülkemizde de yaygın bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Siyasi partiler, seçimleri kazanıp iktidarı eline aldıktan sonra kamudaki bulunan kadrolara ya da yeni açılan kadrolara kendi partilerinden olan şahısları istihdam etme isteği içine girmektedirler (Tarhan, 2006: 31).

Türkiye’de bürokrasinin en mühim niteliklerinden birisi, toplumsal ve siyasi alanlarda ciddi yetkilere sahip olmasıdır. Siyasi kayırmacılık, birbirini tutma ve eş dost ilişkileri sayesinde belli konumlara ulaşan bürokratlar, kendilerinden daha üst düzeydeki siyasilerce korunmaktadırlar. Vatandaşlar arasında çoktan mevcut olan eşitsizlik bu tarz durumlarla daha da artmaktadır. Bu durum da kamu hizmetlerinden faydalanmak oldukça zor bir hale gelmektedir. Ülkemizde bilhassa iktidarı elinde tutan siyasi parti temsilcileri kamu kurumları üzerinde ciddi bir baskı kurmaktadır. Bu baskılar ve isteklerden dolayı kurumların işleyişi olumsuz yönde etkilenmektedir. Çünkü bu istekler, kurum ve kuruluşun menfaatinden ziyade şahsi çıkarları ya da grup çıkarılarını gözeterek siyasal kayırmacılığa sebep olmaktadır (Yiğit ve Bayrakdar, 2006: 53).

Siyasal kayırmacılığın hizmet kayırmacılığı ve patronaj adlarıyla ifade edilen türleri de bulunmaktadır.

Hizmet kayırmacılığı: Hizmet kayırmacılığında seçim sonuçlarında siyasi yarışta önde tamamlayıp iktidarı eline alan siyasi parti, çoğunluk olarak oy aldığı bölgelere öncelikli ve daha fazla ödenek ayırma meyilli davranış sergilemektedir. Bilhassa hükümet başkanı ve üyelerinin (Bakanlar) kendi seçim bölgelerine daha fazla hizmet götürülmesi adına ödenek ayırması çok sık rastlanan bir siyasal yozlaşma biçimidir. Bu tarz yozlaşma ile kamu kaynaklarının dağıtımı yapılırken bölgelerin gereksinimleri çok fazla göz önüne alınmamakta, hizmetler çoğunluk olarak siyasi iktidarların kendi seçim bölgelerine ulaştırılmaktadır. Bu tür uygulamalar her ne kadar yasal suç oluşturmaya da, eşitlik ve adalet prensiplerine ters, halkın devlete, kamu çalışanlarına ve demokrasiye olan güvenini zedeleyen, yozlaşma olarak düşünülen uygulamalardır (Aktan, 2001: 59).

Kamu yararı yerine, herhangi bir partiye yakınlık ve sadakat karşılığı olarak sağlanan iş imkanları ve hizmet dağıtılmasında ihtiyaç ya da hakkaniyet kıstasları bir kenara bırakılarak siyasi dayanak karşılığında belli bölgelere verilen kamu desteği, yolsuzluğun günlük hayatta sıklıkla görülen örnekleridir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2001: 12).

Patronaj: Amerika Birleşik Devletleri'nin var oluşunun ilk zamanlarında ortaya çıkan ve halen bazı kesimler tarafından kabul edilen güçlü bir inanca göre demokrasinin korunması ancak iktidarda olan parti düşürülmesi ve devlet bünyesindeki çalışanların değiştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. 1883 senesinde kabul edilen ilk kamu hizmeti kanunu, öncelikli olarak liyakate dayanan yeni bir sistem kurmak ve siyasi patronajın negatif etkilerinden korunmak maksadıyla düzenlenmiştir (Emmerich, 1947: 62).

Patronaj kavramı olarak siyasi partilerin, iktidarı ele geçirdikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında görevli olan üst düzey bürokratları görevlerinden alarak, boşalan makamlara yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm ve kronizm gibi unsurlar temel alınarak yeni kimseler atamaları olarak tanımlanmaktadır. Patronaj, başka kişilere yardımda bulunmak ve onları korumak için kendi yetkisini, konumunu veya bir başka vasfını kullanan kişilerle, onların yardım edip koruduğu kişiler arasındaki ilişkiler bütünüdür. Patronajda bir tarafta bir koruyucu yer alırken diğer tarafta da bu koruyucuya hizmette bulunan bir izleyici bulunmaktadır (Aktan, 2001: 58).

Patronaj ağı, bir amacı benimseyen ve bu amaç etrafında tüm güçlerini birleştirmeye kararlı olan şahıslar topluluğudur. Bu birliktelikte güç, makam, uzmanlık ve kendi menfaatlerini ilerletme gayreti ön plandadır. Esas gaye ise; en üst siyasi güce ve verilen kararları etkileyebilme yetkisini elinde bulundurabilmektir. Patronaj uygulamalarındaki temel kaygı, hali hazırdaki kadroların yanlış yapma olasılığına karşı kendi güven duyduğu kadroları görev başına getirerek kendileri için isabetli politikaların hayata geçirilmesini sağlamak ya da kendi yandaş taraftarlarına rant sağlamaktır. Bu bakımdan patronajın iki tarafının olduğu söylenebilir. İlki, biraz daha kabul edilebilir gerekçelerle, kurumların siyasi iktidarın politikalarını uygulama zemini oluşturmak; diğeri ise tümüyle rant maksatlı çıkar ilişkileri kurmaktır (Şentürk, 2007: 87).

Cinsiyet kayırmacılığı: Bireylerin haklarının koruma altına alınması, cinsiyetler arası eşitlik sağlanması ve bireylerin uygun şartlarda çalışması hem bireyler hem de

toplum bakımından oldukça önem taşımaktadır. Bu mevzudaki yasal düzenlemeler; sorunun gerçekliğinin kabul edilmesi, toplumda bu mevzuyla alakalı bilinç oluşturmaları, çalışan kesimin haklarını bilmesi ve yönetimin bu durum ile ilgili sorumluluklarının farkına varması açısından çok önemlidir. Lakin yasal düzenlemeler şart olsa da, bu da tek başına yetersiz kalmaktadır. Esas çözüm toplumsal anlayış değişikliğinde, dolayısıyla eğitimdedir (Bakırcı, 2000: 13).

Cinsiyet kayırmacılığında cinsel nitelik taşıyan davranışların bazıları içeriği bakımından taciz oluşturmakla beraber, bazıları da maruz kalan şahsa göre farklı nitelendirilebilmektedir. Bu sebeple cinsiyete bağlı olarak karşılaşılan, istenmedik davranışların, cinsel tacize yol açtığı söylenebilir. Cinsel taciz olarak nitelendirilen davranışın mutlak surette cinsel özellikli olması gerekmez. Tam anlamıyla cinsel özellikli olmasa da kadın ve erkek bir çalışana cinsiyetinden ötürü yöneltilen istenmedik davranışlar, cinsel taciz olarak değerlendirilebilir (Baypınar, 2003: 132).

Dünyanın pek çok kesiminde olduğu gibi ülkemizde de cinsel taciz, oldukça yaygın ve sık karşılaşılan bir problemdir. Genellikle bu durumun mağdurları da kadınlardır. Bu olumsuz durum mağdurların, psikolojik ve fiziksel sağlıklarında, sosyal ve ekonomik yaşamlarında son derece yıkıcı etkilere neden olmaktadır. Hukuki açıdan da mağdurların kişilik haklarının ve özgürlüklerinin ihlaline sebep olmaktadır (Bakırcı, 2000: 13).

Bu konuda Tengilimoğlu ve Tahtasakal (2004: 30) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada 303 ofis çalışanına anket uygulanmıştır. Yapılan bu araştırma neticesinde kadınların %49'luk oranla erkeklerden daha fazla cinsel tacize maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca cinsel taciz olaylarından %95,6'lık bir oranla, erkeklere göre daha fazla etkilendikleri, hatta iş performanslarının ciddi oranda düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

2.1 Nepotizm Kavramı ve Tarihi

Nepotizm, bir kişinin bilgi, yetenek, tecrübe, başarı ve tahsil düzeyi gibi özellikleri göz ardı edilerek ya da işin gerektirdiği nitelikleri bulundurmamayan kişilerin yalnızca akrabalık yakınlığı dikkate alınarak işe alınmasına veya işte yükselmesine denilmektedir. Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneklerine bağlı ve ailevi ilişkilerin sıkı bir şekilde yaşanmaya devam ettiği az gelişmiş toplumlarda daha yaygındır (Özsemerci, 2003: 27; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

Nepotizmi kavram olarak inceleyen çalışmalarda kelime kökeninin Latince “nepot” sözcüğünden geldiği, İngilizce’de de bu kelimenin karşılığının “nephew” olduğu, anlamının da yeğen olduğu belirtilmektedir. Nepotizm için tarihte İtalyanca’da “nepotismo” kavramının kullanıldığı ifade edilir. Genelde halk arasında söylenen bu ifade kendi ailelerine çıkar sağlayan papaları tanımlamak içindir. Ayrıca Çağdaş İngilizce sözlükte nepotizmin kelime anlamı güce sahip olan kişinin akrabalarına iyi işler vererek yardım etmesi olarak belirtilmektedir (Araslı ve diğerleri, 2006: 295).

Nepotizmin geçmişi Ortaçağ’a kadar uzanmaktadır. Bu dönemde iffetleri üzerine yemin etmiş olan Katolik papa ve piskoposlardan bazıları, kendi öz meşru mirasçılarının bulunmamasından ötürü, yeğenlerine aynen bir baba gibi davranarak onları çeşitli ayrıcalıklarla bazı makamlara getirme hususunda öncelemiştir. Hatta kimi papalar yeğenlerinin ve yakınlarından bir kısmının kardinallik makamlarına kadar yükselmelerini sağlamışlar ve böylelikle bu atamalar sonucunda papalık hanedanı kurulması yolunda öncülük etmişlerdir. Bu duruma verilecek örneklerden birisi olarak, Borgia ailesine mensup olan Papa III. Callixtus, iki yeğenini de kardinallik makamına getirmiştir. Bu yeğenlerden Rodrigo isimli olan kişi, kardinallik makamıyla da sınırlı kalmayıp, Papa VI. Alexander ismi ile papalık makamına yükselmiştir. Sonrasında Papa VI. Alexander, öğretmenin kardeşi olan Alessandro Farnese’yi kardinal olarak göreve getirmiş ve Alessandro Farnese de aynı şekilde kardinalliği bir basamak olarak kullanıp Papa III. Paul adıyla papalık makamını elde etmiştir. Bu kayırmacılık zincirini duraksatmadan Papa III. Paul da kendi yakınlarını ön planda tutarak, onların yüksek makamlarda görevlendirilmelerini sağlamıştır. Dünya tarihinde nepotizm uygulamalarının ilk örneklerini oluşturan bu olaylar zinciri, Papa XII. Innocent zamanında, liyakat sahibi olmayan kişilerin atamalarının yasaklanmasıyla birlikte sona ermiştir (Signorotto ve Visceglia, 2002: 1492; İyışeroğlu, 2006: 43).

Nepotizm aslında bir tür çıkar çatışmasıdır. Bazı kimselerin aralarında kan bağı bulunan veya akrabalık ilişkileri olan yakınlarına etik kabul edilmeyen bir şekilde kayırmacı davranması, onlardan rant sağlaması olarak kabul edilir. Nepotizmin tercih edilmesindeki en önemli neden, aile bireylerinin ellerindeki iktidar gücünü kaybetmenin önüne geçme çabasıdır (Özsemerci, 2003: 27; Şengün, 2011: 82).

Ankara Sanayi Odası (ASO)’nın yaptığı çalışma da, aile işletmelerinin birçoğunda ailenin öncelikleri, işletmecilik kurallarını geride bıraktığını ifade

etmektedir. Bilhassa yönetici konumundaki şirket sahipleri, niteliklerini dikkate almadan akrabalarını istihdam etmekte ve hatta onların eksik, zayıf yönlerini görmezden gelmektedir. Aile işletmeleri genellikle kritik görevlere kabiliyet ve bilgisine bakmadan aile üyelerinden birisini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme kriterlerini kullanmaya gerek duymamaktadır. İşine tam anlamıyla hakim olamayan bir kişinin emrinde çalışmak, aileden olmayan çalışanlar için can sıkıcı bir durumdur. Harcanan emek ve elde edilen pay arasında eşitlik olmadığına, çalışanlar doğal olarak çalıştıkları iş yerinin adil olmadığına kanısına kapılmaktadır (ASO, 2006: 20). Genel olarak, kayırmacılığın yoğun bulunduğu işletmelerde, insan kaynaklarından sorumlu yönetim çoğunlukla bağımsız hareket edemeyecektir.

Bu şartlarda oluşan güvensizlikse; iş tatminini, motivasyonu ve performansı olumsuz etkileyecektir. Bilhassa, yönetim kurulundaki aile dışındaki üyelerden olağan üstü performans beklentisi içine giren aile işletmelerinde, maaş düzenlemesinin de aile üyelerini önde tutacak şekilde olması, yöneticilerin bu işletmeden uzaklaşmasına, yeni iş alternatifleri aramasına sebep olacaktır (Moslem ve Tantekin Çelik, 2016, s. 138).

Nepotizm, kişiler arasındaki ilişkiler bakımından ele alındığında subjektif bir karakteri anlatmaktadır. Nepotizmin uygulandığı işletmelerde mağdurlar yaratmaktadır. Nepotizmi hemen hemen her aile şirketin de görmek mümkündür. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve insanlar arası ilişkilerde güvensizliğin oluşmasına yol açmaktadır. Çünkü niteliksiz ve yetersiz kişiler sadece akraba olduklarından dolayı işe alınmaları, terfi ettirilmeleri, yüksek maaş almaları, esnek çalışma saatleri uygulanması gibi çeşitli konularda ayrıcalıklı olarak işletmenin olanaklarından yararlandırılmaları, diğer aile dışından çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bu durum da işletme içinde huzursuzluğun oluşmasına yol açar ve kurumsallaşma ve demokratikleşme yolunda engel oluşturur (Araslı ve diğerleri, 2006: 296; Şengün, 2011: 82).

Bellow (2003: 37, Aktaran: Turhan, 2016), nepotizmi, eski nepotizm ve modern nepotizm olarak iki gruba ayırmıştır. Bu iki grup nepotizm arasında görülen temel farklılığın, nepotizm uygulamasından yararlanan kişinin seçimiyle alakalı olduğunu ifade etmiştir. Kayırılan kişinin iş tecrübesi, liyakat ve eğitim düzeyi, nepotizmin oluşup oluşmadığını belirleyen bir unsur olarak düşünülmektedir. Eski nepotizm olgusu kapsamında aileler çocukları için imkanları iyi olan iş bulur ya da onların sahip olduğu nitelikleri dikkate almaksızın aile içinde istihdam ederler. Bunun tam tersi

olarak da, modern nepotizm, çocuklar anne babalarının gittikleri yoldan yürümeyi kendileri seçtikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Modern nepotizm nitelik sahibi olan çocuklar için çoğu defa bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Eski nepotizm liyakat yerine aile ideallerini daha ön planda tutmaktadır. Bu da eski nepotizmin yeğlenmesindeki gerekçelerin kişinin kazanımları ve geçmiş tecrübeler değil, yetiştirilme stilleri ve ailevi bağları olduğu anlamını taşımaktadır. Bellow'un yeni nepotizm kavramı, nepotizmden yararlanan kişilerin yüksek standartlara sahip olmalarından ötürü liyakate dayanmaktadır.

Stout (2006: 57) nepotizmi bir başka bakış açısı ile değerlendirerek kişisel inisiyatif ve özgür iradeye dayalı nepotizm ve zorlayıcı nepotizm şeklinde iki gruba ayırmaktadır. Özgür iradeye dayalı nepotizm, kişi kendisine önerilen işi şahsi tercihleri ve kariyer planlarına uygun olması bakımından kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan zorlayıcı nepotizm ise, nepotizm uygulamasından yararlanan bireyin işi, ailesinden bir kişi tarafından ısrar edildiği için kabul etmesiyle meydana gelmektedir. Zorlayıcı nepotizm Bellow'un (2003: 37, Aktaran: Turhan, 2016) öne sürdüğü eski nepotizm olgusuna karşılık gelmektedir. Stout (2006: 57) tarafından üçüncü nepotizm türü olarak fırsatçı nepotizmden bahsedilmiştir. Fırsatçı nepotizm, bireyin aile üyeleri tarafından teklif edilen iş fırsatını yalnızca işe kolay sahip olma algısı ve fırsatı kaçırmama düşüncesi ile kabul etmesidir. Fırsatçı nepotizm aslında zorlayıcı ve özgür iradeye dayanan nepotizm arasında bir orta nokta gibi kabul edilmelidir.

Örgütlerde uygulanma biçimleri açısından bakıldığında nepotizm faaliyetleri üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar işe almada kayırmacılık, terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığıdır (Polat, 2012, s.10).

2.1.1 İşe Almada Kayırmacılık

Nepotizm ile ilgili yapılan tanımların hemen hepsinin “kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak işe alınması” noktası üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla nepotizm faaliyetlerinin en bariz şekilde gözlemlendiği boyutun işe almada kayırmacılık boyutu olduğunu söylemek mümkündür. İşe alımlarda liyakat ilkesinden taviz verilip yalnızca kan bağları dikkate alınarak karar verilmesi iş dünyasında oldukça sık rastlanan bir durum haline gelmiştir (Michela ve Vincenzo, 2011, s.78). Bu anlamda hem iş arayan bireylerin akrabalık ilişkilerini avantaj olarak kullanma eğiliminde oldukları hem de işe alım süreçlerinden sorumlu olan kişilerin

nepotizme dayalı istihdam politikaları yürütmeye gönüllü oldukları görülmektedir. Özellikle geleneksel aile bağlarının ön planda olduğu az gelişmiş ülkelerde kişilerin işe alımlarda kendi akrabalarına öncelik tanınmaları olağan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Dalkıran, 2018, s.13).

2.1.2 Terfide Kayırmacılık

Terfi, kişinin görev aldığı işte bir üst dereceye veya pozisyona yükselmesidir. Bu yükseliş beraberinde yetki, sorumluluk ve maaşta artışı da getirdiğinden terfi kararları çalışanın performansı, kişilik özellikleri, kapasitesi gibi etmenler tarafsız olarak değerlendirilip verilmesi gereken kararlardır (Dalkıran, 2018, s.13). Ancak kurumsal kimliğini oturtamamış işletmelerde ve özellikle aile işletmelerinde terfi kararlarının tarafsızlık ve adalet ilkelerinden uzak değerlendirmeler sonucunda verildiği görülmektedir. Aile işletmelerinin birçoğunda üst düzey pozisyonlara bireyin yeterliliğine bakılmaksızın aile üyelerinden biri terfi ettirilmektedir (Özgür, 2005, s.12). Georgetown Üniversitesi tarafından 303 üst düzey yöneticinin katılımıyla yürütülen araştırmada, işletmelerde verilen terfi kararlarında nepotizmin ne kadar önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %92'si terfi kararlarının aile ve arkadaşlık ilişkileri göz önüne alınarak verildiğine şahit olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %23'ü kendilerinin bizzat nepotizm faaliyetinde bulduklarını itiraf etmişlerdir. Öte yandan katılımcıların %72'si nepotizm faaliyetlerinin alınan tüm önlemlere rağmen artış gösterdiğini bildirmiş, %83'ü nepotizm etkisi altında kalarak verilen kararların başarısız sonuçlara yol açtığı konusunda görüş birliğine varmıştır (Jonathan, 2011).

2.1.3 İşlem Kayırmacılığı

İşlem kayırmacılığı, kişilerin örgüt içindeki süreçlerde ve sosyal etkileşimlerinde ayrıcalıklı muameleye tabi tutulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, üst düzey yöneticilerle akraba olan çalışanlara gerekenden fazla itibar gösterilmesi, performans değerlendirilmesinde ayrıcalıklı davranılması, paylarına düşenden daha fazla kaynağın tahsis edilmesi, yaptıkları ihlallerin cezasız bırakılması yaygın rastlanan işlem kayırmacılığı örneklerindedir. Nepotizmin mevcut olduğu örgütlerdeki en büyük sorunlardan biri, aile prensipleri açısından kişilerden

beklenenlerin çoğu zaman iş prensipleri açısından beklenenlerle çatışmasıdır. Bu çatışma örgüt içinde dağıtım adaleti ile ilgili durumlarda net şekilde gözlemlenebilmektedir. Aile içinde kaynakların dağıtımının dayandığı dinamikler ile iş yaşamındaki kaynak dağıtım normları birbirinden oldukça farklıdır (Dalkıran, 2018, s.13). Aile içindeki dağıtım ihtiyaç odaklıyken işletmelerdeki kaynak dağıtım süreçleri ekonomik prensipler baz alınarak düzenlenir. Benzer şekilde aile ve iş ilişkileri, baskın olan adalet normları açısından da birbirinden ayrılmaktadır. Aile içinde ebeveynler ile çocukları arasındaki ilişkilerdeki kaynak dağıtımında baskın olan adalet normu ihtiyaçtır. Kardeşler arasındaki kaynak dağıtımını ise eşitlik normuna göre düzenlenmektedir. Öte yandan iş hayatında kaynakların dağıtımını liyakat ilkesine dayalı olarak gerçekleştirilmelidir. Çalışanın performansı ve işletmeye katkısı ne kadar yüksekse dağıtımdan payına düşen de o kadar fazla olacaktır. İş ilişkilerinin aile bağları ile iç içe geçtiği işletmelerde, işletme kaynaklarının hangi normlara göre dağıtılacağı konusu büyük bir sorun haline gelmektedir. Aile içi dinamiklerle iş hayatı dinamikleri arasındaki çatışma, performans değerlendirmesi süreçlerinde de kendini belli etmektedir (Ivan, 1983, s43). Aile içindeki sosyal ilişkilerde bireyler, aile içi konumlarına göre değerlendirilirken iş hayatında bu değerlendirme bireyin şirkete ekonomik katkısı çerçevesinde yapılmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içindeki performans değerlendirme süreçlerinin aile içi sosyal dinamiklere göre yapılması işlem kayırmacılığının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dalkıran, 2018, s.13).

2.2 Nepotizm ve Aile İşletmeleri

Günümüzde çağdaş toplumlar aile ve iş hayatını birbirinden ayrı tutmada gereken hassasiyeti göstermeye çalışmaktadırlar. Lakin aile işletmesi kavramıyla bu ayrımın çok belirgin olmadığı görülmektedir. Bu durumun sebebi de aile işletmelerinde gelenek-teşebbüs, aile-iş, bürokrasi-cemaat kavramlarının iç içe geçmesidir. Bu tarz işletmeler biçimsel olarak eksikliklere sahipken, diğer taraftan kendi bünyesinde kültürel değerleriyle güçlü ve durağan bir yapı özelliğine sahiptir. Aile işletmeleri ile geleneksel sermaye işletmeleri arasında bazı ayrımlar bulunmaktadır (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 273).

Sermaye işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan en önemli özellik emek ve sermaye arasında kurulan yapısal ve işlevsel farklılaşmadır. Bu tür işletmelerde başarı, bu faktörleri doğru ve uyum içinde yönetmeleriyle mümkündür. Ayrıca bu yapılarda,

emek ve mülkiyet ilişkisi her koşulda geçerliliği bulunan piyasa şartlarına göre düzenlenmektedir. Piyasa şartları denince içeriğinde aile ilişkilerinden kaynaklanan kaygılardan uzak ekonomik dönütler üzerine inşa edilmiş bir yapı vardır. Kapitalist yapılarda hangi ürünün, ne oranda üretileceği konusunda belirleyici unsur ailenin ihtiyaçları için değil, tümüyle piyasa odaklı olmalıdır (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 273; Erdem ve Meriç 2012: 142). Dolayısıyla, kapitalist çalışma ortamlarında nepotizmin uygulanmasını gerektirecek sebep bulunmayacak, hatta nepotizm olsa dahi belli çizgiler içinde kalacaktır.

Ülkemizde yer alan aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunların nedenlerinin genellikle aile bağları ve ilişkileri ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Çıkış yolu olarak da aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa en sorunsuz bir şekilde devrinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği hususunda reçete gibi öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler çok ileri boyutlu olmayacağından, yüzeysel bir çözümdür ve aile işletmelerinin mevcudiyetini sürdürmeyi hedef olarak ele almanın bir neticesidir. Esas sorun, sosyal bir kolektif yapı olarak aile ve diğer bir kolektif yapı olarak işletme arasındaki çıkar ve güç çatışmalarından kaynaklanmaktadır (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 274; Dökümbilek, 2010: 44).

Aile işletmelerinde problemlerin derinlemesine çözüme kavuşturulması için en üst birimden alt birimlere kadar önemli sorumluluklar düşmektedir. Siyasi, hukuki, kültürel yapıdan her bireyin üzerine düşen rolü üstlenerek, sorumluluğun sistemin geneline yayılması şirket yönetimi açısından daha kurumsal bir yaklaşım olarak, bu da tüm araçların işe koşulmasını gerektirecektir (Yıldırım, 2011, s.195).

Aile işletmelerinde nepotizmle en sık karşılaşılan bölüm olarak insan kaynakları bölümü karşımıza çıkmaktadır. Personelin işletmede uygun departmanda istihdam edilmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, maaş düzenlemelerinin yapılması gibi konularda insan kaynakları bölümünde nepotizm uygulamaları görülmektedir. Ayrıca işletme yönetim kurulunun oluşturulmasında, üst kademedeki yöneticilerin seçilmesinde, yönetim içindeki yükselme ve atamalarda nepotizmle sıkça karşılaşmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 46).

Kurulum aşamasında olan aile işletmeleri sermaye kaynaklarını kurumsal finans yoluyla değil de yakın çevre, akrabalarından sağlarlar. Dolayısıyla parasal katkıda bulunan kişiler bu işletmenin var olmasında, büyümesinde kendisine pay çıkarmaktadır. Geline bu nokta işletme içerisinde doğal olarak nepotizm şartlarını

oluşturmaktadır. Aile işletmeleri içinde buldukları şartlardan dolayı evrensel piyasa gereklerine göre değil, bulunduğu sosyal çevre normlar gereğince tutum ve davranışlar içerisine girmektedirler (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 274; Ateş, 2005: 12). Bu da, aile işletmelerinde, çalışma ortamında bireyler arası ilişkileri bağımlılığa dönüştürüp piyasa ile tamamen çelişmesine sebep olacaktır.

Dolayısıyla sosyal çevre aile ve kişiden ne bekliyorsa aile işletmesinden de aynı beklentiler içine girmektedir. Yani onların gözünde işletme bir kurum değil de sanki akrabadan herhangi bir eş dost gibidir. Bu durum için, aile işletmesinin sosyolojik açıdan sadece sorumlu değil, aynı zamanda bağımlı haleden gelmesine neden olduğu söylenebilir (İletmiş ve Arpacı, 2017, s.55).

Aile işletmeleri, sadece ekonomi ile yakın alakalı gibi kabul edilse de sosyoloji ile de pek çok konuda yolları kesişmektedir. Aile işletmeleri ile ilgili uzmanlık alanları olan kaynak alışverişi, entelektüel olarak sermaye kurulması, tedarikçilerle gerçekleştirilen karşılıklı alışveriş, Ar-GE gibi konularda sosyal sermayenin katkıları fazladır. Bu bağlamda aile işletmeleri kapitalist işletmelerle kıyaslandığında daha çok kişiye has bir yapı içerdiği görülmektedir (Avcı ve Kutlu, 2010: 93; İyışleroğlu, 2006: 45).

2.3 Nepotizmin Aile İşletmesi Üzerindeki Etkileri

Aile işletmelerinde çalışanlar, yöneticiler, müşteriler nepotizmden hem olumlu yönde hem de olumsuz yönde etkilenebilmektedir. İşletmenin başarısına ve karlılık oranlarına olan etkileri de aynı şekilde negatif yönde olduğu gibi pozitif yönde de olabilmektedir.

2.3.1 Nepotizmin Aile İşletmesine Olumlu Etkileri

Aile işletmelerinde aile bireylerinden olan çalışanlar, buldukları iş ortamını bırakıp başka işletmelerde çalışamayacaklarından dolayı onlar için iş değiştirme gibi durum söz konusu değildir. Böyle olunca işletme açısından personel devir hızı düşük seyir etmektedir. Başka bir artısı da işletmede oluşan güven ortamıdır. Farklı türdeki işletmeler güven ortamının temini için insan kaynakları departmanı tarafından pek çok faaliyeti uygulamaya koymak zorunda kalırken aile işletmelerinde bu durum kolaylıkla, hatta bazen kendiliğinden oluşmaktadır (Özalkan ve İlhami, 2016: 22).

Aslında nepotizm doğru bir şekilde uygulandığında işletmedeki aile üyelerine olumlu etkileri olduğu gibi şirket açısından da olumlu katkıları olabilmektedir. Örgütsel açıdan nepotizmin avantajları ele alındığında, aile işletmelerinde çalışanlar özellikle de aile üyeleri kendi işletmelerini sahiplendikleri için daha istekli ve özverili çalıştıkları görülmektedir. Bu durum işletmenin daha da büyümesine yardımcı olmakta, elde ettiği kar oranlarına yansımakta ve çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde artışa neden olmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 47; Büte, 2011b: 176).

Nepotizm yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, işletmede yönetim kurulunu oluşturan üst düzey yöneticilerin veya kritik önemdeki kademelerde görev alan çalışanların her daim diğer işletmelere gitme olasılığı bulunmaktadır. Bu tür durumlarda işletme yapısı olumsuz yönde etkilenecek, işleyişte aksamalar meydana gelecektir. Aile işletmelerinde bu tarz durumlarla karşı karşıya kalırsa bile o kademelere yerleştirilecek personel aile bireyleri arasından kolaylıkla seçilebilmektedir. Dışardan alınacak yeni bir kişinin kuruma, işine, işleyişe alışması ve öğrenmesi zaman alacaktır. Ama aileden olan kişi içerden olduğu için bu sorunları yaşamadan yeni görev yerine kısa zamanda adapte olabilir (Gümüştekin ve diğerleri, 2007: 275).

Finansal yönden incelenecek olursa, işletmenin kurucusu, önemli birimlerinde sorumlu olan yöneticiler ve çalışanlar arasında olan diğer aile üyeleri nepotizm uygulaması nedeniyle işin başlangıcından itibaren merkezi yerlerde görevli oldukları için ekonomik kriz dönemlerinde şirketin bu durumdan olumsuz etkilenmeden ne şekilde kontrol altına alabilecekleri hususunda deneyimlidirler. Dolayısıyla işletme içinde hammadde, üretim, satış, pazarlama gibi alanlarda kâr oranlarının en yükseğe nasıl çekileceği, işletmenin daha kârlı işlerde nasıl ilerleyeceği konularında tecrübeye sahip olmalarının işletmeye finansal açıdan avantaj sağladığı görülmektedir (Altındağ, 2011: 68; Ateş, 2005: 13).

2.3.2 Nepotizmin Aile İşletmesine Olumsuz Etkileri

Bir toplumu meydana getiren insanlar, belli bir işe başlama aşamasında iken veya kademe değiştirirken kendi çaba ve bilgisinin sonucu olan kariyerlerinin yerine kan bağı veya tanıdık ilişkisi olanı işe koştığında ahlaki olarak bir çöküntü yaşanırken, bilinçsiz bir şekilde toplumu da rüşvet ve torpil gibi etik dışı ve toplum yapısını zedeleyici olguları kabullenmeye mecbur etmektedir. Adam kayırmacılığının

yaygınlaştığı toplumlarda muvaffakiyet ve beceri kavramları kıstas olarak alınmadığından, iş kaybı ve başarısızlık olguları mecburi bir son olmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 47; Özler ve diğerleri, 2007: 438-439).

Nepotizm örgütsel bakımdan ele alındığında, personel seçme ve performans değerlendirme konusunda belli bir sistem uygulanmadığından işletmede mühim kademelere getirilen bireylerin akrabalık bağının ölçüt alınması işletmede olumsuz etkilere yol açmaktadır. Adaletsizliğe neden olan bu sistemde, çalışanların güven duyguları yara alır. Çalışma ortamında eşitsizliğin hakim olması çalışanların kişisel performanslarını, uzmanlık, deneyim, eğitim durumu gibi faktörlerin göz ardı edilmesi çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bu durum işletmede örgütsel yapının bozulmasına neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 44; Erdem ve Meriç, 2012: 149).

Nepotizmle aile bireylerine ayrıcalıklı davranılması, diğer çalışanlarda umursamaz tavırların gelişmesine ve güvensizliğe yol açmaktadır. Oluşan bu güvensiz iş ortamında aile dışı çalışanların kurumdan duygusal olarak uzaklaşmalarına, işletmeden kopmalarına neden olmaktadır. Böyle çalışanlar sadece kendisine verilen işi yapar, işletmenin batması ya da yükselmesi gibi durumlar onları ilgilendirmez ve bu konularla esas ilgilenmesi gerekenlerin ailenin kendisi olduğunu düşünürler. Ayrıca işletme yönetimi, aile bireylerine söz geçirmede zorluk yaşarlar. Bu durumlar da, işletmede iş ve işleyiş açısından sorunlar doğmasına yol açmaktadır (Özalkan ve İlhami, 2016: 22).

Nepotizm işletmenin müşterileri üzerinde de olumsuz etkiler oluşturabilir. Nepotizmin hakim olduğu bir aile işletmesinde aile dışından bir çalışan, iş yerini değiştirdiğinde işletmeyi toplumsal çevreye ve müşterilere karşı olumsuz yanlarıyla eleştirerek, anlatabilir. Bu da işletme için kötü bir reklam özelliği taşıırken işletmeyi piyasada zor durumlara koyabilir, müşterilerin geri durmasına neden olabilir ve dolayısıyla yapılacak işlerdeki kâr oranlarında önemli düşüşler yaşanır. İşletmede çalışanların sıklıkla değişmesi, mutsuz çalışan kadronun ve kalifiye elemanların ilk fırsatta işten ayrılmaları hem müşterileri hem de tedarikçileri olumsuz etkilemektedir (Dökümbilek, 2010: 45).

Nepotizm yönetsel olarak değerlendirildiğinde, bilgisiz ve donanımsız kişilerin aile üyesi oldukları için şirketin yönetim kademelerinde görevlendirilmeleri, şirketi olumsuz yönde etkileyecektir. Şirket işlerinin profesyonel olmayan kişilere emanet edilmesi ve yapılmakta olan bu işlerin yeterli tecrübesi olmayan aile üyelerinin

yönetiminde olması işletmenin yönetim krizleri ile karşılaşmasına yol açabilir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 129; Erdem ve Meriç, 2012: 149).

Finansal açıdan nepotizm incelenecek olursa, işletmede aileden işe alınan yetenekli ve bilgili olmayan kişiler, finansal olarak kriz yaşanan dönemlerde ne yapılacağı konusunda yeterli donanımına sahip olmadığından dolayı işletmeyi batışa sürükleyebilir veya işletmenin tasfiye yaşamasına yol açabilirler. Ayrıca hiçbir üstün nitelikleri olmamasına karşın aile üyelerinin diğer çalışanlara göre daha fazla maaş almaları, işletmenin finansal imkanlarından istedikleri gibi yararlanmaları işletme için maddi külfet oluşturacağından kuruma değişik açılardan finansal olarak zarar verecektir. Bünyesinde aile bireylerinden ayrıcalıklı olarak çalışanların performans ve çalışma potansiyellerine dikkat edilmediği ve belirli bir ücretlendirme politikası bulunmayan işletmeler varlıklarını çok uzun sürdürememektedir (Altındağ, 2011: 68).

Aile işletmelerinde nepotizm uygulaması, aile içi ilişkilerin iş yerine taşınmasına neden olmakta ve bu durum da işletmenin kurumsallaşması yolunda büyük engeller oluşturmaktadır. Görev dağılımı yapılırken ve kimin hangi iş üzerine yoğunlaşması gerektiği belirlenirken tarafsız davranılmayabilir ve alınan kararlara duygusallık karışabilir. Diğer bir taraftan, işletmenin üst yöneticisi, aynı zamanda kurucusu ve sahibi olan kişinin vefatı durumunda yerine kimin geçeceği hususunda aile içinde rekabet ve çatışma başlayabilmektedir. Kurumsallaşamayan bu tarz aile işletmeleri, beklenmedik bir hadise karşısında ya da kriz durumunda hazırlıksızdırlar ve ne yapacaklarını bilemezler (Özalkan ve İlhami, 2016: 23).

2.4 Nepotizmin Uygulanma Nedenleri

Gelişmiş ülkelerde işletmeler kurumsal kimliğe sahip oldukları için nepotizm görülmezken, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde bu durumun tersi geçerlidir. Bu nedenle nepotizm konusunu yalnızca etik bir sorun olarak ele almak yerine; nepotizmin ortaya çıkmasına yol açan bireysel, finansal, toplumsal ve politik sebepleri de incelemek gerekmektedir. Bu noktadan yola çıkılacak olursa nepotizmi ortaya çıkaran en temel nedenlerden birisi personel alım ve terfi yönergelerinin net bir şekilde hazırlanmaması ya da böyle bir düzenlemeye adil bir şekilde uyulmamasıdır (İyiışleroğlu, 2006: 47). Bu bağlamda kuralların belirlenmesi önemli olduğu kadar, kuralların dürüst bir şekilde uygulamaya konması da önem taşımaktadır.

Nepotizmin temelini, makro planda toplumsal ve ekonomik sebepler; mikro plandaysa, makro düzeyle ilişkili olan ancak bireysel açıdan açıklama getirilebilecek gerekçelerde aramak gerekmektedir. Bireysel gerekçeler daha çok evrensel nedenlerle açıklanabilir. Zira kişisel nedenler, insanların akılcı tercihleri ve objektif menfaatleri ile ilgilidir. Nepotizm kavramını makro, ailesel-örgütsel ve mikro düzeyde değerlendirmek, ayrıca bunun yanı sıra dinamik ve kurumsal tavsiyeler sunmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin üzerinde inceleme yaparken temel sorun, bu üç farklı düzeyi birbirlerinden ayırmanın zorluğu ve bazen de anlamsız olmasıdır. Toplumsal, ekonomik ve kültürel sebepler, sosyal yaşamın içinde kurumsallaşmış ve kalıplaşmıştır. Olağan bir şekilde kurumsal çözüm yolları; aile işletmeleri dışında, insanların içinde bulunduğu çevre şartlarını değiştirmekten, yeni durumlara uyumunu sağlayacak dış denetim ve kurallar gibi yaptırımlardan oluşabilmektedir. Ekonomik iyileşme ve piyasa ekonomisi belli bir sistem içine girdikçe ise nepotizm ciddiyetini kaybeden bir mesele haline gelebilir. Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak girişimlerde bulunmalarını cazip hale getirecek yasal ve finansal araçlar işe koşulabilir. Örneğin kurumsallaşmayı hızlandıracak yaptırımları gerekli kılan yatırımlar ve vergi teşvikleri olabilir. Bu tür araçlar, işletmede bir rota çizme, farklı kaynak alternatifleri sunma, daha gerçekçi ve etkili planlama yapılmasını sağlama, kaynakları ve finansal sermayelerini daha zengin hale getirme, kar oranlarını yükseğe çekme ya da daha karlı işleri ele alma gibi bir takım yararlı sonuçlara neden olabilir (Gümüştakin ve diğerleri, 2006: 276). Böylelikle nepotizm yerine, kurumsallaşmayı gerektiren kültürel ve ekonomik bir dönüşüm oluşabilir.

Aile işletmelerinde aileden olmayan çalışanlara karşı beslenen güvensizlik nepotizmin bir diğer nedenidir. Bu duruma kaynak teşkil eden esas nokta işletmenin kontrolünü her an kaybetme ihtimalinin sebep olduğu korku ve ticari gizli bilgilerin veya ailevi meselelerin dışarıya götürülmesi endişesidir. Dolayısıyla güven eksikliği, aile üyesi olmayan çalışanları işletmede en fazla devşirme pozisyonuna getirmektedir. Bu bağlamda, aile işletmesi geleneksel bir tarım toplumunu, aile toprak sahibini ve çalışanlar da tarım işçilerini andırmaktadır (Dökümbilek, 2010: 46).

Nepotizmin uygulanma nedenlerinden biriside, herhangi bir sebeple çalışma yaşamında yer edinemeyen kişilerin bu eksikliği karşılamak için aile işletmelerinde işe alınmalarıdır. Bu bakımdan ele alındığında nepotizmin pozitif yönünü ve sosyal açıdan temin ettiği katkıyı ortaya çıkaran bu neden, ancak, istihdam edilen bireyin ortama

başarılı bir şekilde uyum sağlaması ve konumu için kendisinden istenen verimlilik seviyesine ulaşabilmesiyle topluma olan yararlılığını yerine getirmiş olur (Dökümbilek, 2010: 46).

Aile üyesi olan işletme kurucusu veya yöneticisi olan kişilerin, kan bağı ile bağlı olduğu kişilere karşı duygusal bağlılığı bulunmaktadır. İşletme kurucusu ve yöneticiler ailelerinden olan bireylerin çalışmamaları ya da sorumluluklarını yerine getirmemeleri durumlarında acıma duygusu ile olaya yaklaşmaktadır. Türk toplumundaki mevcut kültürel değerler ve geleneklerin getirdiği baskılar ve çevresel faktörlerden dolayı nepotizm uygulanabilmektedir. Bilhassa Türk halkında, toplumun duygu ve düşünceleri önem taşımaktadır. Ailede işsiz bir üye varsa toplumun aileyi ayıplayacağı düşünüldükçe bu bireye işletmede çalışma fırsatı verilir (İyışeroğlu, 2006: 47).

2.5 Nepotizm İçin Alınacak Önlemler

Aile işletmelerinde nepotizme karşı alınacak önlemlerin başında öncelikli olarak mutlaka aile anayasası düzenlemesi gelir. Aile anayasası, işle alakalı olarak çalışan aile bireylerinin ve yöneticilerin sorumlu oldukları alanlarla ilgili değer, kural ve beklentileri net bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu anayasanın sürekliliği sağlanan bir belge olup, içeriğindeki kararların çok katı olmaması ve işin ve ailenin ihtiyaçlarını karşılamak açısından belirli aralıklarla üzerinde durulması gerekmektedir (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2010: 22). Aile anayasası hazırlandıktan sonra terfi, atama, ücret değişiklikleri gibi tüm işlemler bu anayasaya bağlı kalınarak yürütülmelidir. Aile üyelerinde nepotizm hakkında gerekli bilinç oluşturulmalıdır. Kişiye göre iş mantığıyla değil de işe göre kişi ilkesiyle davranılmalıdır (Dökümbilek, 2010: 47).

Rekabetin arttığı çağımızın iş dünyasında işletmelerin klasik yönetim zihniyetini bir kenara bırakıp dünya görüşlerini, çağdaş iş dünyasının gereklerine göre yeniden şekillendirerek firmalarını yönetmelidirler. Bu noktadan yola çıkıldığında kurumsallaşma, aile işletmeleri için nepotizme karşı önemli bir tedbir olacaktır. İşletme, profesyonellere kadrolarında yer vermeli ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanmalıdır. Aile işletmesinin kurucusu ve aileden yöneticiler, uzmanlaşmalı, duygularının mantığın önüne geçmesine müsaade etmemeli, işletme içi tüm konularda tarafsız davranmalı ve aile hayatları ile iş hayatlarını birbirinden net bir şekilde ayırmalıdır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

Nepotizmin çözümlüyle alakalı olarak işletme sahipliğinin ve yönetimin birbirinden ayrılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Bu sistem ile çalışan aile üyeleri sahiplik ve yönetim şeklinde iki farklı anlayış olduğunu görecekler ve işletme prensiplerine uymak zorunda kalacaklardır. Bu durum, işletmedeki tutum ve davranışların değişmesini sağlayacaktır. Nepotizm sorununa çözüm için Morrissey'in makalesinde şu noktalar belirtilmektedir:

- Aile bireylerinden çalışacak olanların görev ve yetkilerinin resmîyete dökülmesi gereklidir.
- Her ne kadar aileden üyelere olsa işin gerektirdiği beceri ve kabiliyete göre şirkette istihdam edilmelidirler.
- Aile bireylerinin bazı yeteneklere sahip olduklarından net bir şekilde emin olunup, ona göre şirkette etkili ve verimli olabilecekleri alanlarda çalışmaları sağlanmalıdır. Mesela, yönetim kurulu, muhasebe ve yazışma gibi departmanlarda belli bilgi ve beceriye sahip, güvenilir kişilerin işe alınması işletme açısından daha yararlı olacaktır
- İşletmedeki aile bireylerinin çocukları, aynı şirkette çalışmak istemediğinde aşırı ısrar etmemek gerekir. İsteksiz, mutsuz bir şekilde, zorlamayla çalıştırılan bir kişinin işletmeye de çalıştığı ekibe de çok faydası olmayacaktır.
- Aile üyeleri farklı yerlerde ve işlerde çalışmak istediklerinde özgür bırakılmaları daha olumlu neticelerin oluşmasını sağlayacaktır (Güney, 2008: 241).

Rekabetçi global ekonomiye uyum sağlamakta zorluk yaşayan işletmelerde, şeffaflığın tam anlamıyla yerine getirilemediği ve atamalarda işe göre adam ilkesiyle değil; adama göre iş ilkesiyle hareket edilerek personel alımı yapıldığı açıkça görülebilmektedir. İstihdam edildikleri kadrolarda yeterli donanımı taşımayan kişiler gereken performansı sergileyemezken, bu kişilerle aynı işletmelerde bulunan diğer çalışanlarda da düşük motivasyon olduğu gözlemlenmektedir (Ören, 2007: 84). Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın (TESEV) düzenlediği rapora göre kurumlarda yapılan usulsüzlükler teftiş yoluyla denetim altına alınmaktadır. Usulsüzlükler, Başbakanlık Teftiş Kurulu gibi birimler tarafınca denetlenmektedir. TESEV, sistemin alışık olmadığı denetim olgusunun sisteme dâhil edilmesinin gerekliliğini savunmaktadır. Bu şekilde istihdam, atama, terfi ve performans takibi gibi

işleyişlerde şeffaflık ve profesyonelleşme yolunda ilerleme sağlanabilecektir. Fed Training Genel Müdürü Serkan Top; nepotizm sorununun, liderlik dönemi esnasında sinyallerini veren bir tehlike olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle Ören (2007: 84) yeni kuşaktan yönetimde görev alacak doğru kişinin belirlenebilmesi için aşağıdaki altı evreden geçmesi gerektiğini savunmaktadır:

- Seçilecek liderlerde olması gereken kriterlerin en baştan açık ve anlamlı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Geçiş planı hakkında yeterli bilgilendirme ve seçilen yeni liderin seçilme nedenleri aileye ve ilgili tarafların tümüne açıklanmalıdır.
- Bu geçiş aşamasını yönetmesi adına, aile dışı yöneticilerin yardımı talep edilmelidir.
- Belirlenen aday için gerekli eğitim imkanı sağlanmalıdır.
- Devir işlemleri için düzenli bir zaman planlaması hazırlanmalı ve bu planlamaya uyulmalıdır.
- Görevi devredecek liderin onurlu bir şekilde ayrılması adına uygun ortam sağlanmalıdır.

Tüm bu durumlar göz önüne getirildiğinde, nepotizmin, liyakata göre değil, akrabaları, yakınları kayırma çerçevesinde kadrolaşma prensibi şeklini aldığından dolayı, hem işletme çalışanları arasında, hem de toplumda güvensizlik duygusunu yayma özelliğinin olduğu görülmektedir. Bu da doğal olarak çalışma ortamında çalışan personel arasında bir kutuplaşmaya yol açacaktır. Şöyle ki yönetime yakın olan elemanlar ve yönetime uzak olan elemanlar olarak iki kutuplu bir çalışan profili oluşacaktır. Bu iki kutup arasında da birbirlerine olan güvensizlik duygusu hâkim faktör halini alacaktır. Böylesi bir ortamda koordineli olarak çalışma ve gerekli bilgi paylaşımı gibi etkileşimler eksik kalacağından, işgücü performansı da işletmenin başarısı da, finansal olarak yapılan işlerdeki kar oranları da olumsuz yönde etkilenecektir (Ören, 2007: 85).

2.6 Türkiye’de ve Dünya’da Nepotizm

Nepotizm, monarşi ve hanedanlık yönetim anlayışlarıyla çok fazla benzerlikleri olan bir yönetim tarzıdır. Doğal olarak her sistem gibi hem olumlu yönleri hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Her toplumda nepotizm yanlısı anlayışlar olmasına karşın, bu hareketin sınırlarını belirleyen kurallar, değerler, simgeler ve normal olarak

uygulamalar farklılık taşımaktadır. Bu açıdan İngiltere'deki nepotik davranış ile İtalya'daki nepotizm uygulaması ve Türkiye'de uygulanan nepotizm arasında değişiklikler gözlenebilir. Mesela Osmanlı döneminde yöneticilik, kabiliyet, güç, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en iyi olan kardeşin tahta geçtiği oldukça kurumsallaşmanın sağlandığı bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemler olduğu gibi, saltanatın kimi zaman bilgisiz, deneyimsiz, küçük yaşta kişilere çeşitli nedenlerle devredildiği dönemler de olmuştur (Gümüştekin ve diğerleri, 2006: 277).

Dünya'da nepotizm uygulaması daha çok politika alanında görülmektedir. Örnek verilecek olursa Birleşik Devletlerde, Alaska'nın eyalet başkanı olarak seçilen Senatör Frank Murkowski yetkilerini kullanarak kızı Lisa Murkowski'yi eyalet temsilcisi olarak atamış ve sonrasında nepotizmle suçlanmış, yine Malezya'da ikinci Başbakan olan TunAbdul Razak, oğlu Najip Tun Razak'ı başbakan yardımcısı olarak göreve getirmiş ve nepotizmle suçlanmıştır. Bir başka örnek olarak da Singapur'un ilk başbakanı olan Lee Kuan Yew, görev süresi dolunca kendisinin yerine oğlu Lee Hsien Loong'u başbakan olarak ataması ve sonrasında nepotizm uygulamakla suçlanmasını söyleriz (Ören, 2007: 86).

Türkiye'de nepotizm konusu ele alındığında, çoğu ülkeden fazla oranda ve hatta devletin kademelerinde de nepotizm uygulaması örnekleriyle karşılaşmak mümkündür. Ülkemizde nepotik davranış sergileyen kişiler, eş, çocuk, kardeş gibi birincil yakınlarına öncelik tanırken, hemen sonrasında uzak yakınları içinde ilgili hazırlık içine girmektedir. Yürürlükte liyakat ile ilgili çizgiler yasalar tarafından belirlenmiş olsa bile, ne yazık ki halihazırda uygulama bakımından eksiklikler olduğu aşikardır. Bilhassa kamu kurumlarında merkezi sınav sisteminin yapılmadığı yıllarda nepotizm çok daha yaygınlık göstermekteydi. İktidara gelen her parti kendi çevresini memur olarak atamakta, iktidar değişmesiyle birlikte kimi kurumlarda personel eksikliği sorunu yaşanırken, kimi kurumlarda eleman fazlalığı problemi yaşanmaktadır. Bu durumun temel nedeni olarak, her kurumda farklı ücret politikaları takip edilmesi gösterilebilir (Yıldırım, 2013: 353).

Arap dünyasında halkı isyan etme noktasına getiren en önemli faktör olarak nepotizm gösterilmektedir. Siyasette Arap Baharı'nın yaşanmasında nepotizmin olanaklarından Arap liderleri ileri boyutta faydalanmışlardır. Tunus, Mısır, Libya ve benzeri Arap ülkelerinde liderler, aile efradından çok sayıda kişileri ülke yönetiminde önemli görevlere oturtmuşlardır. Hatta daha da ileri giderek yolsuzlukla devlet ve

toplumun kaynaklarını şahsi servetlerine katmışlardır. Vatandaşları yoksullukla mücadele ederken kendileri zenginliklerini artırıp lüks yaşam içinde zevk, sefa sürmüşlerdir. Devletin her kademesinde kendi ailelerinden olan kişilerin bulunmasını istemelerinin yanı sıra yasal düzenlemeler ile uygulanmasını daha da kolay hale getirmekte ve devleti çıkarlarına uygun bir şekilde yönetmelerine sebep olmaktadır (Aydın, 2012: 32).

İtalya’da nepotizm konusunun halâ tam anlamıyla büyüklüğü hakkında bilgi sağlanamamakla birlikte çaresi bulunamamış kanser hastalığı gibi değerlendirmektedirler. İtalyanlar nepotizm uygulayan kişiler için de “İşgalci Baron” tabirini kullanmaktadırlar (Stefano, 2011: 5638).

Gelişme aşamasında olan ülkelerde nepotizmin yaygın olmasının ana sebebi güven sorunudur. Örneğin Kore’de işletme sahipleri firmaları için yönetici olarak işe alınacak kişilerde çoğunlukla bölgesel bağları olan kişilerden yana tercihlerini kullanırlar ve kişinin eğitiminden önce kendi doğdukları bölgenin insanı olması onlar için daha önemlidir (Dökümbilek, 2010: 48). Bu durumun sebebi ise güven unsurunun ön planda olması ve işletme sahipleri veya yöneticilerinin birlikte çalışacakları bireylerin akrabalık bağı olan kişiler ya da sosyal benzerliği olan bölge insanlarının benzer nitelikleri taşıyor olacağını düşündüklerinden kaynaklanır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde kurumlarda görevlilerin istihdam edilmesinde liyakat kurallarına uyulması, çalışanlardan en yüksek verimi elde edecek yönetim anlayışının kabul edilmesi ve aynı niteliklere sahip kişilerin istihdam edilirken eşit davranışların sergilenmesi gibi birtakım düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır. Bu düzenlemelerle ABD, nepotizm uygulamasına karşı önlemler almaya çalışan ilk ülke olmuştur. Bahsi geçen düzenlemelerin uygulamaya konulmadan önce nepotizmin en yaygın görüldüğü ülke olan ABD, 1978’de liyakati korumak adına kurduğu kurul ile yanlış olan uygulamaları tespit etmeye başlamıştır. Yapılan müdahaleler istenilen sonucu vermiş ve denetimler sağlanarak büyük oranda nepotizmin önüne geçilmiştir (Yıldırım, 2013: 353).

İngiltere’de ise 1800’lü yıllara kadar kralın isteğiyle seçilen kişiler yüksek makamlara getirilmiş, bu kişilere hak ettiklerinin çok üzerinde maaşlar verilmiştir. Ancak günümüzde bu durum tamamen performans odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Hükümetler ve beraberindeki siyasi partiler değişirken memurlar mevcut görevlerine devam edebilmektedir. Bu da memurları bir taraftar olmaktan uzaklaştırıp, sadece

işlerine odaklanmalarını sağlamıştır. Bu yönüyle İngiltere, insanları yetkinliklerine göre değerlendirip, uygun istihdam alanlarını belirlerken, en başarılı Avrupa personel sınıflandırma örneklerinden birisini ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2013: 354).

Fransa’da eğitim sisteminin ve sunulan eğitim düzeyinin yüksek kalitede olmasından dolayı güven ortamı sağlanmış ve bu durum da iş hayatını oldukça kolaylaştırmıştır. Ayrıca Fransa’da çalışanların ücretlerinin toplu sözleşmelerle belirlenmesi sistemin şeffaf, adaletli ve güvenilir bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmuştur (Yıldırım, 2013: 354).

2.7 Kronizm Kavramı ve Tarihi

Kronizm sözcüğü, 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi’nde öğrencilerin kendi aralarında yaygın bir şekilde kullandıkları ve “uzun yıllar devam edecek yakın arkadaşlık” manasına gelen “crony” argo sözcüğünden türemiştir. 1952 tarihinde Amerika Başkanı Truman tarafından devlet yönetim kadrolarına, yeterliliklerine bakmaksızın tanıdıklarını getirmesi ile suçlanmasından sonra, New York Times gazetesinde bir köşe yazarı tarafından kaleme alınan yazıda bu uygulamanın kronizm olarak ifade edilmesi ile edebiyata girmiştir (Khatrı ve Tsang, 2003: 289, Aktaran: Aycan ve Dağlı, 2010).

Literatürde kronizm kavramına karşılık olarak “ahbap-çavuş ilişkisi”, “eş-dost kayırması”, “yakın kayırması” ifadeleri kullanılmaktadır. Kelime anlamı olarak kronizm, bazı kişilerin; kurumların istihdamında, bilgi ve donanımları temel alınmadan, liyakat ve eşitlik ilkelerine uymadan, eş-dost ilkesiyle hareket edilerek uygulanan kayırmacılık türüdür. Aslında, kronizm ile nepotizm aralarında çok fazla bir fark bulunmamaktadır. Nepotizmde ön plana alınan kişi kan bağı olan kişiler, akrabalar iken kronizmde arkadaş, tanıdık gibi kimselere ayrıcalık tanınmaktadır. Kronizm, nepotizme göre daha geniş bir daireyi içine almaktadır (Aktan, 2001: 58; Dağlı ve diğerleri, 2010: 167).

Drew ve diğerleri’ne (2012: 1) göre kronizm, duygusal ve uzun süreli bir ilişkinin neticesi olarak yönetme ve atama yetkisini elinde bulunduran makamlar tarafından arkadaşların, dostların, tanıdıkların liyakatleri, eğitim seviyeleri, başarıları, performansları ve diğer kişisel nitelikleri göz ardı edilerek işe kabul edilmesi, ücretlendirilmesi, buldukları işlerde yükseltmeleri, kurumun sağladığı imkanlardan ve çalışma koşullarından diğer çalışanlara kıyasla daha fazla

faydalanması olarak ifade ederek tanımı genişletmişlerdir. Bu durum sadece ücret, terfi işe kabul edilme ile sınırlı kalmamakta aynı zamanda çalışanın karar süreçlerinde yer almasını, iyi koşullarda çalışmasının sağlanmasını ve izin işlemleri konusunda yöneticiler tarafından kolaylık sağlanmasını da kapsamaktadır.

Aktan (2001: 58), kronizmi değişik bir açıdan ele alarak literatüre farklı tanım katmıştır. Kronizm, genel olarak kişiler tarafından suç olarak algılanmayıp, dolaylı şekillerde cezai yaptırımlara bağlanan bir çeşit yolsuzluk olarak tanımlanmaktadır.

Kronizm neticesinde arkadaş grubu bünyesinde, üyeler arasında duygusal bağlılıklar artış gösterirken örgüt açısından olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çünkü kronizm uygulaması ile tanıdık, eş-dost ve arkadaşta gösterilen müsamaha diğer bireylere tanınmamakta, böylece adaletli bir şekilde davranılmamaktadır. Bu durumun sonucu olarak da insanların işletmeye olan bakış açıları değişmekte ve olumsuz bir şekil almaktadır (Aytaç, 2010: 3).

Sosyal çekim, insanları etkileşime, sosyal ilişkiler kurmaya iten bir çeşit kuvvettir. Bu sosyal çekim süreçleri zaman içinde sosyal takas süreçlerinin doğmasına kaynak teşkil etmektedir. Bireyler arasında oluşan bu ilişkilerden, çok karmaşık sosyal yapıların ortaya çıkabileceğini savunan yaklaşım sosyal mübadele kuramı olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 2010: 64).

Sosyal mübadele kuramı, insan davranışlarının kaynağında ödülü elde etmek ya da cezadan uzak durmak olduğunu öne sürmektedir. Bu kuramın savunucularına göre toplumu oluşturan insanlar birbirleriyle sınırsız bir mübadele içindedir ve bu mübadele esnasında insanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içerisine girmektedirler. Kısacası insanlar arasında kurulan ilişkilerin temelini verme ve geri alma dengesi oluşturmaktadır. İnsanlar iletişim içinde bulunduğu kişilere karşı verdiklerinin karşılığında adil bir beklenti içinde olurlar. Bu açıdan sosyal mübadele kuramı savunucuları, insan ilişkilerinin en temel şekli olarak karşılıklılığı görmektedirler. Kayırmacılık durumu da esasında bir karşılıklılık ilkesi içinde gerçekleşmektedir. Kronizm bu karşılıklılık kapsamında kayıran ve kayırılan tarafları arasında ortaya çıkmaktadır. Taraflar menfaat elde edebilmek amacıyla karşılıklı bir mübadele içerisinde bulunurlar (Aytaç, 2010: 3; Dağlı ve diğerleri, 2010: 167). Bu bağlamda kronizm, sosyal mübadele sistemi dahilinde yakın çevreyi, arkadaşta, tanıdıkları gözetme davranışı olarak ifade edilebilir.

Kronizmin kaynağında minnet duygusu da bulunabilmektedir. Şöyle ki; birisine hizmet eden kişi, onu minnet altında bırakır. Bu gönül borcundan kurtulmak isteyen şahıs da karşısındakine bir hizmette bulunabilmenin farklı yollarını aramaya başlar. Tarafların her ikisi de yapılan hizmetlerden memnun olursa, süreç daha uzun vadeli olur. Bunun yanı sıra bu mübadelede taraflardan birisi diğerinin gereksinimini karşılayamaz ise kendisini o kişiye karşı borçlu hissedecektir. Bu durum kişiyi iktidar sahibi kılar (Bursalıoğlu, 2010: 64; Aktan, 2001: 57).

Sosyal mübadelenin doğurduğu ve aynı zamanda toplumsal değerler arasında yer alan hediyeleşme kültürü sosyal yapıyı güçlü kılan pek çok özelliği içinde barındırmaktadır. Fakat toplumsal kültür çerçevesinde olağan görülebilecek bu ilişkiler, bürokrasi kapsamında farklı şekil içine girerek rüşvet, kayırmacılık, torpil gibi hadiselerle neden olabilmektedir. Sosyal bilimcilerin pek çoğu da yolsuzluk, rüşvet, kayırmacılık ve kronizm ile hediyeleşme arasında direk yoldan olmasa da dolaylı şekilde bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler (Aytaç, 2010: 3).

2.8 Kronizm Türleri

Kronizm, çok geniş anlamları içinde barındıran sosyal bir kavramdır. Yatay kronizm ve dikey kronizm olarak adlandırılan iki tür kronizmden söz etmek mümkündür. Yatay kronizm çoğunlukla aynı işletmede çalışan bireyler, iş arkadaşları, ortaklar, dostlar ve meslektaşlar gibi aralarında denklik bulunan kişiler arasında görülmektedir. Aynı meslekten olan kişiler arasında görülen yatay kronizm, kurum içinde ortaya çıktığı gibi kurum dışı olarak da gerçekleşebilmektedir. Yatay kronizm akranlar arasında ortaya çıkarken ve organizasyonlar üstü veya örgütler arası gerçekleşirken dikey kronizm ise örgüt bünyesindeki üst kademeler ile alt kademeler arasındaki ilişkiye bağlı olan bir olgudur. Dikey kronizm, kişisel bağlılığa rağmen patrondaki anlayışın azalması anlamına gelmektedir. Örneğin Amerika'da gerçekleşen kilise krizinin temel nedeni olarak çoğunluk hiyerarşik korumayı göstermektedir. Bu durum da dikey kronizmin mevcut olduğunu kanıtlamaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 290, Aktaran: Ayca ve Dağlı, 2010).

Başarılı bir performans sergileyen bir çalışan, yalnızca üstünün aynı konumda olan bir başka kişinin üstüne göstermiş olduğu sadakati ve kişisel ilişkileri ölçüt olarak değerlendirmesi sonucunda diğer kişiyi desteklediği için ücrette iyileştirme ya da iş hayatında yükselme gibi imkanları kaybedebilmektedir. Bu durum da bireyin başarısı,

performansı kronizm uygulamasında geri planda bulunmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 290, Aktaran: Ayca ve Dağlı, 2010).

Aslında her ne kadar kasıtlı olarak sosyal ilişkileri, terfi ya da ücret gibi konular açısından daha önemli gibi düşünülse de bu şekilde kasıt güdülmeden uygulanan kronizm yine de eşitlik ilkesini ihlal etmektedir. Sonuç olarak kronizm, bilinçli olarak da gerçekleştirilse bilinçsiz olarak da gerçekleştirilse her iki durumda da yakın neticelere götürecektir.

Çalışanların örgüt içindeki ilişkileri algılama şekli, kronizm uygulamasının ortaya çıkması üzerinde etkili olmaktadır. Bilhassa sadakatin önem taşıdığı örgütlerde kişiler şahsi menfaat sağlayabilmek ve terfi edebilmek adına sadık davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Ast konumdaki çalışanların sadakat beklentisi içinde olmalarının dikey kronizm türünün ortaya çıkmasında etkileri bulunmaktadır. Diğer yandan astların kendi aralarındaki karşılıklı çıkar beklentileri de yatay kronizmin oluşmasına sebep teşkil etmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 291, Aktaran: Ayca ve Dağlı, 2010).

Toplumsal değerler tarafından algılanış şekline göre de kronizm, iyi kronizm ve kötü kronizm olarak ikiye ayrılmaktadır. Uygulanan kronizmin iyi ya da kötü olduğuna karar veren yapı, kültürel normlardır. Bir toplum tamamen veya aynı toplum içerisindeki farklı kesimler tarafından kronizme meyilli davranışlar gösterirken, başka bir toplumda tersi durum söz konusu olabilir. Diğer bir açıdan da, bir toplumda kronizm olarak kabul edilen tavırlar, tutumlar; bir başka toplumda olağan bir davranış olarak görülebilir (Aytaç, 2006: 4).

Toplumlardaki farklı kültürlerin doğal neticesi olarak farklı türde kişilikler, karakterler ve benlikler oluşmaktadır. Farklı kişilikler, farklı anlam ölçülerini, değer ve norm sistemlerini, tutum ve tavırları ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı bazı kültürler dışa dönük, özgür ve bağımsız benlikleri bünyesinde bulundururken bazı kültürler de bağımlı, korumacı ve uymacı kişiliklerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. İnsan ve yapısını insanın oluşturduğu toplum, işlevsel, bütünsel ve süreklilik olarak değişim geçirirken; kronizm kavramına dönük algının da zamanla birtakım değişimler geçirmesi kaçınılmaz bir durumdur. Bir dönem kronizm olarak görülen ve eleştirilen bir davranış, başka bir dönemde normal bir davranış olarak algılanması muhtemeldir (Aytaç, 2006: 4).

Bir kimsenin eğitim düzeyi, yetenek, beceri ve başarı gibi nitelikleri dikkate alınmaksızın ya da söz konusu iş açısından yeterlilikleri değerlendirilmeksizin istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi kötü kronizm olarak ifade edilmektedir. İşletme açısından etkin, verimli personel seçimi sağlandığında ve çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşturduğunda kuruma olan pozitif katkılarından dolayı uygulanan kronizm, iyi kronizm olarak kabul edilmektedir (Aytaç, 2006: 4; Yan ve diğerleri, 2009: 1).

2.9 Kronizmin Sebepleri

Khatri ve diğerleri (2006: 62, Aktaran: Ayca ve Dağlı, 2010), “Neyi bildiğin değil, kimi bildiğindir” sözlerini ifade ederken bir kurumdaki kişisel ilişkilerin önemine dikkat çekmektedir. Kronizm, sosyal ilişkilerin yoğun şekilde yaşandığı toplumlarda daha sık görülen bir olgudur. İnsanların kişilik yapıları, duyguları ve ümitleri gibi değer yargıları, içinde bulunduğu toplum doğası merkezli nedenler, kronizmi oluşturan genel gerekçelerdir. Kronizme zemin oluşturan sebepler, aşağıda önermelerle ortaya konulmuştur.

- Özel bir çıkar, parti veya ulusa kendini adamak anlamına gelen partikülarizm, kesin bir şekilde örgütler içindeki grupların önyargılarıyla ilişkilendirilir.
- Babacılık manasını taşıyan paternalizm, mutlak şekilde örgütlerde, koşul aramaksızın bireysel sadakatle ilişkilendirilir.
- Arkadaş, meslektaş gibi grupların içinde oluşan kuvvetli önyargılar kronizm ile ilişkilendirilir.
- Sorgulamaksızın gösterilen kişisel sadakat davranışı kronizm ile ilişkilendirilir.
- Grup üyeleri, gruba üye olmayanlara göre daha fazla iş memnuniyeti hisseder.
- Örgütsel bağlılık ile kronizm olguları taban tabana zıt yönlü ilişkilidir.
- Bir kimsenin sevgisini elde etme (ingratiation) kronizm ile çok yakından ilişkilidir.
- Örgütsel performans ile kronizm olguları zıt ilişkilidir.
- Grup içindeki gözlenen moral, grup dışındaki morale göre daha yüksektir.
- Genel moral kronizm ile doğru orantı içinde değildir.
- Örgütsel adalet ile kronizm arasında ters orantı vardır.

Kronizmi zenginleştiren koşulları kültürler oluşturmaktadır. Kişisel davranışların kültürel değerlere dönüşmesini sağlayan yapı da sosyal ilişkiler tarafından inşa edilmektedir. Yani birey davranışlarını oluşturan ana faktörün kişinin şahsi tutumu, nesnel durum ve ortamın etkileşimi olduğu ve bu durumun neticesi olarak oluşan insan davranışlarına “sosyal rol” adı verilmektedir. Durum böyle olunca davranışlar ve tercihler sosyal bir süreç kapsamında ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlardan hareketle kronizmin oluşmasına yol açan temel nedenin birey davranışı olduğu, bu davranışın da kişilik kaynaklı içsel değişkenler ve davranışları tercih etmede aktif rol alan dışsal değişkenler tarafından belirlendiği ifade edilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 300, Aktaran: Ayca ve Dağlı, 2010).

Khatri ve diğerleri (2006: 63, Aktaran: Ayca ve Dağlı, 2010) kronizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin faydacılık ve ilişkisellik olmak üzere iki grupta yer aldığını belirtmektedirler. Kişisel çıkarlar ve menfaatler kronizmin oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Hatta fayda beklentisi tek taraflı olmamakta, tarafların karşılıklı fayda beklentisi baskın bir şekilde görülmektedir. Bu kişisel çıkarlar, elde edilecek faydalar, bireyleri kronizm konusunda motive edici olur ve sağlanacak iltimasın karşılığı kısa zamanda görülmek istenir. İlişkisel kronizm, bağlılık, sadakat, muhabbet ve sosyal ilişkilerce motive edilmektedir. Faydacılık kronizminin tersine sağlanan iltimasın neticesi daha uzun zaman diliminde alınmaktadır.

2.10 Kronizmin Sonuçları

Kronizm, kişisel boyutta yüksek ücret, hızlı terfi, iyi çalışma koşulları, esnek çalışma saatleri anlamlarını taşıyor olsa da; aynen nepotizmde yaşandığı gibi uygulanan tolerans, kayırmacılık diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır. Aynı şekilde örgütsel adalet ve şeffaflık sağlanmadığı sürece nepotizm ve kronizm gibi tutumlar ortaya çıkacaktır. Bu durum da çalışanların bir kısmını sevindirirken bir kısmını işinden soğutur ve böylece işletmelerin çok ciddi zararlarla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olur (Erdem ve Meriç, 2012: 142). Bu nedenle kronizmin sonuçlarına olumlu ve olumsuz olarak iki başlık altında açıklama getirmek gerekmektedir.

2.10.1 Kronizmin Olumlu Etkisi

Xin-Zhi ve diğeri (2010: 1049) tarafından yapılan çalışmada Çin'deki aile işletmeleri üzerinden kronizm kavramı incelenmiş ve kronist yaklaşımların işletme üzerindeki olumlu etkilerini maddeler halinde sıralanmıştır. Değerlendirilen bu maddeleri ele alarak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Kronizm uygulaması sonucunda yüksek bir çekim gücü, merkeze doğru itici bir güç, karşılık beklenmeyen adanmışlıklar ve yakınlıklar oluşmaktadır. Bu noktada işletmenin çıkarları korunurken, kazanılan ödüller ile de güven ilişkisi ve çekim gücü her seferinde daha da artan bir döngü içerisine girmektedir (Dağlı ve diğeri 2010: 166).
- Şirketlerde kronizmin hakim olması neticesinde, kişisel ilişkilerden yararlanılarak kaynaklara, bilgilere ve pazarlara daha kolay ulaşılabilmekte ve böylelikle bu tür işlemler için harcanan masraflarda azalmalar, elde edilen kar oranlarında artışlar görülmektedir (Özsemerci, 2003: 20-21).
- Kronizmin uygulamaya konulduğu işletmelerde koordinasyon ve karar alma mekanizması maliyetlerinde azalmalar gözlenmektedir. Karar veren ve uygulayan organlar arasında kesin bir ayrım bulunmadığı için, farklı bilgilerin işletme içerisinde iletilmesi oldukça kolay ve hızlıdır (Aktan, 2001: 57).
- Bireysel ilişkilerle şekil alan ve uzun bir müddet bir arada yaşamını sürdüren topluluklarda otorite ve özel duygusal bağın oluşması ilkesinden dolayı, rekabet ortamının değiştiği ve geliştiği Pazar ortamında kararların alınması ve bu kararların uygulamaya konulması kronizmin bulunduğu şirketlerde nispeten daha kolay olduğu görülmektedir (Kaynak, 2012: 196).

2.10.2 Kronizmin Olumsuz Etkisi

Xin-Zhi ve diğeri (2010: 1050) Çin'deki aile işletmeleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada kronizm kavramını değerlendirmiş ve kronizm uygulamalarının işletme üzerindeki olumsuz etkilerini maddeler halinde sıralamıştır. Değerlendirilen bu maddeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Bir nevi akraba evliliğinin insan kaynaklarına yansımış bir biçimi olarak ele alınacak kronizm, insan kaynakları bölümünde uygulanan faaliyetlerdeki kalitenin düşmesine yol açmaktadır. Aslında burada tehlike arz eden durum,

kronizmden faydalanarak işe alınan kişilerin genel insan kaynakları kıstaslarının dışında kalması, çoğu defa değerlendirmeye gerek duyulmaması ve sonuç olarak diğer çalışanlara ve işletmeye olumsuz etkisi olmaktadır (Aytaç, 2006: 149).

- Kronizmin yaygın olarak kullanıldığı departmanlarda alınan kararlar kalitesinin düşmesine neden olurken, risk unsurunun da artmasına yol açmaktadır (Kaynak, 2012: 196).
- Devlet yapısında merkeziyetçi yönetim biçimini oluşturan kronizm için, isteğe göre alınacak kararlar işletme keyfiyetini kolaylaştırırken, verimde de düşüşe neden olmaktadır (Aytaç, 2006: 149).
- Mutlak denetim kavramı her yönden çalışanların çalışma duygularını tatmin eden bir olgu olmadığından dolayı kronizm ile istihdam edilmeyen bireylerin ödemiş oldukları bedel diğerlerine kıyasla çok daha fazla olabilmektedir (Erkan, 2004: 29).
- Kronizm sayesinde sağlanan istihdamda, değişik bakış açılarının oluşması ve bu düşünceler çevresinde farklı insanların bir araya gelmesi neticesinde gruplaşmalar hatta çeteleşmeler meydana gelebilmektedir (Erdem ve diğerleri, 2013: 143).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

3.1 Performans

Performans, çalışılmakta olan olguyla ilişkili bağlamsal bir kavramdır (Hofer, 1983: 43). Örgütsel finansal performans bağlamında performans, bir kuruluşun mali durumundaki değişimin veya yönetim kararlarının ve bu kararların kurum üyeleri tarafından yerine getirilmesinden kaynaklanan finansal sonuçların ölçüsü olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçların algılanması bağlamsal olduğundan, performansı temsil etmek için kullanılan önlemler gözlemlenen kuruluşların durumuna göre seçilir. Seçilen önlemler iyi ya da kötü olarak elde edilen sonuçları temsil edecektir.

Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenlerdeki değişimlerin belirleyicisi olarak önerilmiştir. Bağımlı ölçütlerdeki değişikliklerin, bağımsız ölçütlerdeki değişikliklerin neden olduğu “performansı” temsil ettiği düşünülmektedir. Buradaki kritik nokta, kavram olarak performansın örgütsel eylemlerin etkilerinin ölçülmesini içermesidir.

3.2 Örgüt Performansı Kavramı

Genel olarak, örgütsel performans kavramı, bir örgütün, ortak bir amaca ulaşmak için insan, fiziksel kaynak ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü birliği olduğu fikrine dayanır. Varlıkları sağlayanlar, varlıkları alternatif kullanımlarına göre, karşılığında aldıkları değerden memnun kaldıkları sürece, onları yalnızca kuruluşa taahhüt ederler. Sonuç olarak, performansın özü, değer yaratılmasıdır. Katkıda bulunan varlıkların kullanılmasıyla yaratılan değer, varlıklara katkıda bulunanların beklediği değere eşit veya ondan daha fazla olduğu sürece, varlıklar kuruluş için kullanılabilir olmaya devam edecek ve kuruluş var olmaya devam edecektir. Bu nedenle, kaynak sağlayıcı tarafından tanımlandığı şekilde değer

yaratma, herhangi bir örgüt için temel ve genel performans kriteridir. Bu değerin nasıl yaratıldığı, yönetimdeki en ampirik araştırmanın özüdür (Barney, 2002: 149).

3.3 Örgüt Performansı ve Etkililik

Genel örgütsel etkinlik ve performans kavramının, önceki teori ve araştırmalarda nasıl karakterize edildiği ve araştırıldığı bu kavramlar bağlamında incelenmektedir. Ayrıca bağlamın özü, örgütsel performansın belirli ölçütlerini teklif etmek veya incelemek değil, örgütsel performans ölçümünün niteliğini incelemektir. İlk olarak, muhasebe, dengeli puan kartı, stratejik yönetim, girişimcilik ve mikroekonomik bakış açıları dahil olmak üzere beş kurumsal performans perspektifi incelenmiştir. Daha sonra, çeşitli organizasyonel etkinlik ve performans modellerinin incelenmesini içeren genel organizasyonel etkililik ve performans kavramı tartışılmaktadır (Aktan, 2009: 32-33).

3.4 Örgüt Performansının Beş Ortamı

Örgütsel performansın doğası ve ölçümü, örgütler ilk kurulduğundan beri hem bilim adamları hem de uygulayıcılar için bir konudur. Kuruluşun çabalarının en iyi şekilde kullanılıp kullanılmayacağı ve istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının nasıl belirleneceği çeşitli disiplinlerin merkezindedir. Muhasebeciler, kuruluşların tarihsel finansal performansını adil bir şekilde sunmaya özen gösterirken, yönetim disiplinleri, mevcut ve gelecekteki örgütsel performansın nasıl geliştirileceğine odaklanır. Daha spesifik olarak, yönetim araştırması ve özellikle girişimcilik ve stratejik yönetim araştırması amacıyla, yönetsel kararların etkinliğini belirlemek için geçici performansın ölçülmesi gerekir. Kaplan (1984: 95) tarafından geliştirilen “Dengeli Puan Kartı” yaklaşımı, gelecekteki örgütsel performans hakkında bilgi toplayan operasyonel önlemlerin yanı sıra hem de tarihsel muhasebe perspektiflerini birleştirir. Aşağıdaki bölümlerde muhasebe, dengeli puan kartı, stratejik yönetim, girişimcilik ve mikroekonomik perspektiflerden örgütsel etkinlik ve performans kısaca incelenmektedir (Kaplan, 1984: 95).

3.4.1 Muhasebe Perspektifi

Örgütsel performansın ölçülmesinde, muhasebe uzmanları kuruluşun mali tablolarının ve önlemlerinin bilgi içeriğine odaklanır. Aslında, bir kuruluşun geçmiş finansal performansını hem adil hem de tutarlı bir şekilde sunmak muhasebe mesleği için bir nedendir. Bu amaçla, kurumsal finansal tablolarda yer alan bilgilerin zaman içinde ve kuruluşlar arasında anlamlı ve karşılaştırılabilir olmasını sağlamak için yıllar boyunca muhasebe kuralları ve prosedürleri geliştirilmiştir (Akal, 2000: 45).

Muhasebe literatüründeki birincil araştırma akışı, kazancın bilgi içeriğini ve bunların kuruluşların değerlemesi ile ilişkisini içerir. Bu bağlamda, muhasebe araştırmalarının performans ölçümüne odaklanması, kamusal işlem gören özsermaye teminat getirilerinin kazançlar tarafından iletilen bilgilerle tutarlı olduğu ölçüde, şirket politikaları ve süreçleriyle olan ilgisinden doğmuştur. Bu araştırma akışının amacı; finansal tabloların bilgi içeriği ile özkaynak güvencesi getirileri arasındaki nedensel ilişkileri ima etmek değil, onlar arasında korelasyon yapmak anlamına gelir. Sonuç olarak, bu sorgu akışı, piyasa iadeleri veya hissedar değeri yaratma vekilleri arayan araştırmacılar için son derece kullanışlıdır. Muhasebe bilgilerinin bilgi içeriği ile özkaynak teminatı getirileri arasındaki korelasyon ne kadar yüksek olursa, muhasebe bilgilerinden geliştirilebilecek hissedar değeri yaratma vekilleri o kadar iyidir. Bu vekiller, halka açık olmayan işletmeler için hissedar değeri yaratma önlemlerinin temelini oluşturabilir (Lev 1989: 153).

Lev (1989) yirmi yıllık muhasebe araştırmalarını, hisse senedi getirileri için vekaleten kazanç ya da hissedar değeri yaratma olarak gözden geçirmiştir ve aşağıdaki bulguları, örgütsel performans ölçütlerinin seçiminde kritik öneme sahiptir:

1. Kazanç ve hisse senedi getirileri arasındaki korelasyon çok düşüktür, bazen ihmal edilebilir. Dahası, getiri / kazanç ilişkisinin niteliği (parametreleri) zaman içinde önemli derecede dengesizlik göstermektedir. Bu bulgular, üç aylık dönemlerin ve yıllık kazançların yatırımcılara faydasının çok sınırlı olduğunu göstermektedir.

2. İade / kazanç ilişkisinin yanlış tanımlanması veya yatırımcının irrasyonelitesinin varlığı, kazançlar ve hisse senedi getirileri arasında gözlenen zayıf ilişkiye katkıda bulunabilirken, hatanın düşük kalitede (bilgi içeriği) olma olasılığı bildirilen kazançlar büyük tezgahlarda olduğunu göstermektedir (Lev 1989: 153).

Bu bulgular strateji, girişimcilik ve kazancı örgütsel performans için vekil olarak kullanan diğer araştırmacılar için özel bir öneme sahiptir. Hisse senedi fiyatları, kazanç

duyurusunu önceden tahmin etmişse ve genel olarak kazanç duyurusuna tepki vermediyse, kazanç açıklaması içerisinde yer alan bilgileri içerdiği veya verimli olduğu kabul edilebilir. Bu nedenle, hisse senedi fiyatlarının ve ölçülen dönem boyunca hissedarlara karşılık gelen geri dönüşlerin, kazancın genel örgütsel performans üzerindeki etkilerini içerdiği varsayılabılır (Barutçugil, 2002: 185).

Örgütsel performans ölçütlerini incelerken göz önünde bulundurulması gereken bir noktada, örgütsel performansı temsil etmek için seçilen değişkenin zamanında ilgi etkilerini gerçekleştirmesidir. Örneğin, bu etkiler hissedarlara geri dönüşte, yönetim tarafından gerçekleştirilen eylemlerle aynı zamana denk geliyor ya da borsa getirileri eylemleri geciktiriyor olabilir. Buna sebep olarak, muhasebe kazançların haftalarca, bazı durumlarda çeyrek yıl veya yıl bittikten aylar sonra bile rapor edilmemesini söyleyebiliriz (Bilgen, 2001: 126).

Bazı muhasebe araştırmalarının bu tartışmasına dayanarak, önlemlerin bilgi içeriği üzerine birkaç sonuç önerilmiştir. İlk olarak, muhasebe mesleği, tutarlı bir şekilde uygulanan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerinin (“GAAP”) uygulanması yoluyla, benzer sektörlerdeki kuruluşlar arasında karşılaştırılabilir, maddi olarak doğru olan ve bugüne kadarki fırsatların uygulanmasını temsil eden finansal raporlar üretir. İkincisi, muhasebe raporları, geçmişte işletmede gerçekleşen ve elde tutulan değer yaratma hakkında önemli bilgiler sağlar. Bununla birlikte, muhasebe mesleğinin kazanımların tanınmasına yönelik muhafazakar yaklaşımı nedeniyle, aynı raporlar kuruluşun yarattığı ama gerçekleştirmediği gelecekteki fırsatlar hakkında bilgi toplamaz. Başka bir deyişle, örgütsel performansın muhasebe perspektifi, yönetsel karar vermenin geçmiş etkilerine dayanmaktadır ve özellikle gelecekteki beklenen etkileri hariç tutmaktadır. Son olarak, muhasebe mesleği, özsermaye sağlayıcıları, alacaklılar ve düzenleyici kurumlar dahil olmak üzere tüm finansal tablo kullanıcılarına bilgi sağlama kurallarını geliştirdiğinden, çok-dereceli ve çok boyutlu bir performans görüşü almaktadır (Sevim, Bozdoğan ve Toprakkaya, 2009: 48).

3.4.2 Balanced Scorecard (Dengeli Puan Kartı) Perspektifi

Teori ve pratik arasındaki boşluğu doldurmaya çalışırken, Kaplan (1984: 96) etkin bir örgütsel performansın “dengeli bir puan kartı” kullanılarak ölçülmesini önerdi. Örgütsel performans ölçümünün, doğada tamamen finansal olmayan önlemler gerektirdiğini, çünkü finansal göstergelerin birçoğunun kritik operasyonel önlemlerin

bir sonucu olduğunu belirtti. Örneğin, muhasebe önlemleri gelecekteki fırsatlara yapılan yatırımları değil yalnızca geçmişte olanları rapor eder. Bu nedenle, genel organizasyonel performansı ölçmek için finansal ve operasyonel önlemlerin bir kombinasyonunun gerekli olduğunu savunulur. Buna göre, dengeli puan kartı örgütsel performansın disiplinli bir görüntüsüdür (Kaplan, Robert ve David, 1999: 45).

Dengeli puan kartı önlemleri arasında Pazar payı, patentler veya insan kaynakları becerileri ve yetenekleri gibi maddi olmayan varlıklardaki değişiklikler ile müşteri memnuniyeti, ürün yeniliği, verimlilik, kalite ve paydaş performansı da sayılabilir. Bu önlemlerin birçoğu, yönetimden gelen ve kendi performanslarını değerlendiren formlar gibi birincil verileri gerektirir; bu da, yanıtların geçerliliği ile ilgili sorulara yol açabilir. Operasyonel önlemleri finansal performans ölçütleriyle birlikte kullanmanın birincil avantajı, yaratılmış ancak henüz finansal olarak gerçekleşmemiş fırsatlar hakkında bilgi sağlamalarıdır. GAAP, işletmelerin, faydalar gerçekten gerçekleşinceye kadar yeni keşiflerin beklenen değerini anlamalarına izin vermediğinden, muhasebe temelli önlemler örgütsel performans hakkında bu bilgiyi yakalamaz (Örnek, 2000:260).

Dengeli puan kartı yaklaşımının kritik bir zayıflığı, her kuruluş için benzersiz olan operasyonel önlemleri kullanmasıdır. Kurum içerdikilerin uygulama için pratik olmasına rağmen, durumsal olarak spesifik olduğundan ve durumsal olarak jenerik olmadığından, araştırmacılara faydayı sınırlar. Buna göre, şirketler arasında genelleme ancak kullanılan dengeli puan kartı değişkenlerinin tüm ilgilenilen nüfusa uygulanabilir olması durumunda mümkündür. Bununla birlikte, dengeli bir puan kartı yaklaşımı, her kuruluşun kendine özgü koşullarına göre uyarlandığında en etkili olduğu için, bir araştırma başvurusunda genellikle pratik değildir (Kaplan, Robert ve David, 1999: 50).

3.4.3 Stratejik Yönetim Perspektifi

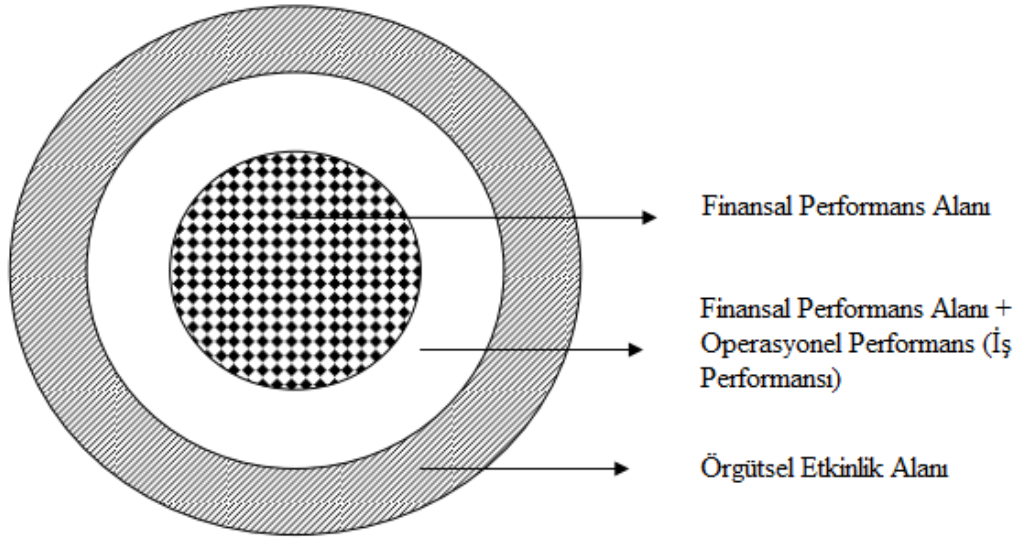
Yönetim çalışmasının temeli, kuruluşun amaç ve hedeflerini ve bunların başarısını ölçmek için kullanılan süreçleri anlamaktan geçmektedir. Mevcut örgütsel performans kavramını tanımlamanın en iyi yolu, muhasebecilerin ortaya koyduğu performans raporlama sistemi olan GAAP yöntemidir. GAAP yönteminde, örgütlerin dinamik doğası nedeniyle değişen yapıda olduğundan dolayı mevcut sistemlerine göre performans şekillenmektedir. Bununla birlikte, muhasebecilerin firmalara örgütsel

performans verilerini nasıl sunacaklarını bildirmek için ortak bir kurallar kümesi bulunmaktadır. Girişimcilik ve stratejik yönetim alanlarında yayınlanan deneysel makalelerde, örgütsel performansın ölçülmesine yönelik temel bir yapının olduğu da görülmektedir (Zerenler, 2003: 50).

Yıllar boyunca, stratejik yönetim literatüründe örgütsel performansın birçok kavramsallaştırması olmuştur. Örgütsel performans perspektifinin stratejik yönetimdeki iki kritik yönü, kuruluşun gerçekleştirdiği seçmenler ve ölçülmesi gereken boyutlardır (Koçel, 2003: 82).

Örneğin; Venkatraman ve Ramanujam'ın finansal boyutu, kuruluşun genel finansal performansı ile ilgilidir ve genellikle strateji ve girişimcilik araştırmalarında bulunan performans alanıdır. Finansal boyut; karlılık, büyüme, verimlilik, finansal yapı, hayatta kalma, nakit akışı ve kaynak birikimi gibi alt boyutlara ayrılabilir. Operasyonel boyutlar, kuruluşun finansal olmayan konularda nasıl performans gösterdiğiyle ilgilidir. Operasyonel boyut finansal boyutta genişler ve daha yakın zamanda yapılan strateji ve girişimcilik araştırmalarına da yansır. Pazar oluşturma, organizasyon binası, ağ oluşturma, ürün kalitesi, ürün ve süreç inovasyonu, kalite, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti gibi alt boyutlara ayrılabilir. Ayrıca, bu potansiyel alt boyutlar listesi yukarıda açıklandığı gibi etkinlik için sorunlu bir yapı değildir ve performansın boyutları her soruna uyacak şekilde kavramsallaştırılabilir. İş performansının üçüncü boyutu örgütsel paydaşlarla ilgilidir. Bu boyut, çoktan seçmeli performans modelini ele almaktadır. Sonuç olarak, bu kavramsallaştırma hem çoktan seçmeli hem de çok boyutludur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801).

Şekil 1, Venkatraman ve Ramanujam (1986: 801) tarafından önerilen üç iş performansı alanını göstermektedir. Bu modele göre, finansal ve operasyonel performans alanları, kurumsal etkinliğin bir alt kümesi olan iş performansının altkümeleridir.



Şekil 3.1: Venkatraman ve Ramanujam'ın iş performans alanları.

Bireysel yazarların bakış açılarından örgütsel performansın stratejik yönetim perspektifinin genellikle çoktan seçmeli ve çok boyutlu olduğu sonucuna varmak doğru olur. Örgütsel performansı tanımlamak için herhangi bir seçim yaklaşımı problemlidir, çünkü şirketler arasında performans perspektifi tek tip olmayacaktır. Performansa ilişkin algıların, Şekil 1'de Venkatraman ve Ramanujam'ın İş Performansı Alanlarıyla karşılaştırılması görülmektedir. Burada araştırmacılar, genelleştirilebilir kurumsal performans ölçütlerini belirlemek için öncelikli olarak Örgütsel Etkinlik Alanını belirlemeleri gerekmektedir. Daha sonra iş performansı olarak da bilinen Finansal + Operasyonel Performansın Alanına ait ölçütleri ortaya koymaları gerekmektedir. Bu aşamaların sonunda finansal performans ölçütleri ortaya konabilir. Genel örgütsel performansın yorumlanması, her kuruluş için kendine özgü olmayabilir ancak örgütler Şekil 1'de belirtilen mantıkla finansal performansı tasarlayabilir.

3.4.4 Girişimcilik Perspektifi

Örgütsel performansın stratejik yönetim perspektifini etkileyen aynı problemler performansın girişimcilik perspektifini de etkiler. Kurucu girişimcinin hedeflerinin, örgütsel performansın tek boyutlu bir perspektifi olan kuruluşun hedefleri olduğu söylenebilir (Slevin ve Covin 1995: 175). Ancak, girişimcilik araştırmacılarının, risk sermayesi yatırımcıları, melek yatırımcılar ve aile işletmesi sahiplerinin bakış açıları gibi diğer paydaşların performans perspektiflerini inceledikleri de açıktır. Stratejik

yönetim araştırmasında olduğu gibi, girişimcilik araştırmacıları da büyüme ve karlılık gibi konular arasında içsel bir değişimin olduğunu kabul ederek çok boyutlu bir performans görüşü benimsiyorlar (Murphy, Trailer ve diğerleri, 1996: 15). Sonuç olarak, stratejik yönetimde olduğu gibi, performansın girişimcilik perspektifi hem çoktan seçmeli hem de çok boyutludur.

3.4.5 Mikroekonomi Perspektifi

Birçok bilim adamı, üretken varlık sahiplerinin bir kuruluşta ekonomik avantaj elde etmek amacıyla ortak olduklarını iddia etmişlerdir. Varlıkların sahipleri, aldıkları veya almayı bekledikleri getirileri, aldıkları riske göre tatmin edici olduğu sürece organizasyona katkıda bulunacaktır. Memnuniyet, kısmen sahibinin varlıklar için sahip olduğu alternatif kullanımlar tarafından belirlenir. Başka bir deyişle, bir kuruluşun katkıda bulunan varlık sahipleri için yarattığı değer, en az beklenen değer kadar olmalıdır. Yaratılan değer beklenen veya istenen getiriden düşük olduğunda, varlık sahiplerinin mümkünse, kuruluş için desteklerini geri çekmeleri ve varlıklarını istenen getiriye elde edebilecekleri alternatif kullanımlara koymaları gerekir (Barney, 2002: 150).

Barney (2002: 150), varlıkların kullanımı için aranan değer ile bu varlıkların kullanımının yarattığı gerçek değer arasındaki bağlantının örgütsel performans olduğunu savunmaktadır. Normal performans ise, yaratılan değer varlıkları kullanırken tüketilen değere tam olarak eşit olduğu zamandır. Bu durum, kar olmadığı anlamına gelmez ve aksine doğrudur. Performans düzeyinde kar ise, kuruluşun ağırlıklı ortalama sermaye maliyetine eşittir. Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti, tanım gereği borç ve özsermaye sağlayıcılarının gerektirdiği riske uyarlanmış getirilere dayandığından, kuruluşun kârı, özsermaye yatırımcılarının taleplerini karşılamak için gereken değer artışına eşittir. Normal performansın üstü, kuruluşta, kaynakları sağlayanların gerektirdiğinden daha fazla değer ürettiğinde gerçekleşir. Örneğin, kaynak sahipleri birikimli olarak kaynaklarını sağlamak için değerinde 10 dolarlık bir artış talep ettiğinde ve kuruluş değerinde 15 dolarlık bir artış ürettiğinde, kuruluş beklenen performansdan daha fazla bir “ekstra” değer üretecektir. Normal performansın altında bir organizasyon, kaynak sağlayıcıların gerektirdiğinden daha az değer ürettiğinde gerçekleşir.

Beklenen ve gerçekleşen gerçek değer arasındaki fark ekonomik rant olarak bilinir (Peteraf, 1993: 179). Normal getirinin üzerinde getiri ekonomik karla sonuçlanırken, normal getirinin altında getiri ekonomik kayıplarla sonuçlanır. İşlem teorisi, mikroekonomide, mükemmel rekabet koşulları altında, bir firmanın yarattığı değerın kaynak sağlayıcıların taleplerini karşılamak için yeterli olduğunu öne sürmektedir. Ekonomik kar ve zararlar, firmalar arasındaki rekabetin mükemmel olmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ekonomik kar yaşayan kuruluşlar genellikle rekabetçi bir avantaja sahipken, ekonomik kayıp yaşayanlar genellikle rekabetçi bir dezavantajdadır. “Normal” getiri elde eden organizasyonlar, kendi endüstrilerindeki diğer organizasyonlarla rekabetçi durumdadır. Kabul edilebilir getirilerden daha az kazanmaya devam eden kuruluşlar, kaynak sağlayıcıların varlıklarını geri çekeceğini görecektir ki eğer tüm kaynaklar geri çekilirse ve çekildiğinde, bu kuruluşlar var olmaktan çıkacaktır. Aksine, kabul edilebilir getiriden daha fazlasını üreten kuruluşlar, rekabet avantajlarından kaynaklanan artan talebi karşılamak için gereken ek kaynakları çekebileceklerdir (Carton. 2004: 75).

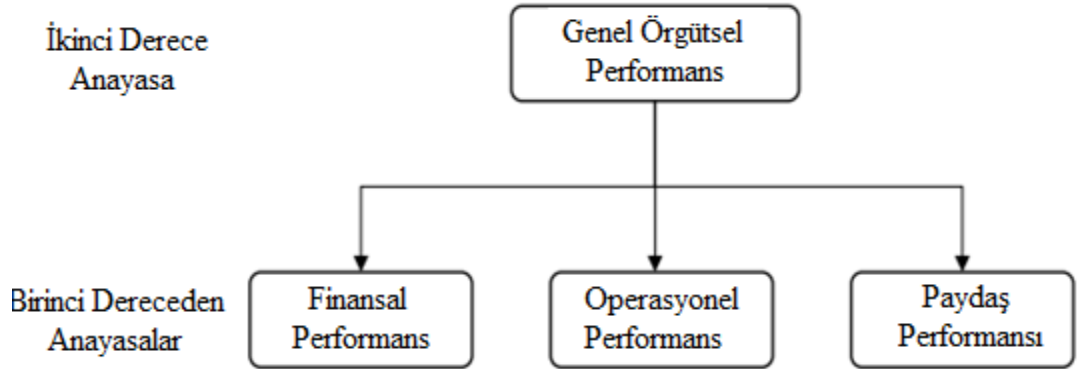
3.5 Çoklu Boyutlu Bir Kavram Olarak Örgüt Performansı

Girişimcilik ve stratejik yönetim literatürlerindeki temel kavramlardan biri, performansın çok boyutlu bir yapı olduğu düşüncesidir. Örgütsel performansın çok boyutlu olduğu ve bir boyutta etkili performansın başka bir boyutta etkin performans mal olduğu açıkça görülse de, genel organizasyonel etkinliğin farklı boyutlarının tam olarak ne olduğu veya ne olması gerektiği önemli tartışma konusudur (Murphy, ve diğerleri, 1996: 15).

Önceki literatürde tespit edilen problem, genel organizasyonel performansın farklı boyutlarının ve değer yaratmada nasıl etkileşime girdiklerinin aynı anda ölçülmesidir. Performansı çok boyutlu olarak kavramlaştırmanın bir yolu, değer yaratmayı gözlemlenemeyen ikinci dereceden bir hiyerarşik yapı olarak ele almaktır. Böyle bir yapı, finansal, operasyonel ve paydaş birinci dereceden yapılardan elde edilir. İlk sipariş yapıları belirli göstergelerle ölçülür. Şirketlerin, yeni ürünlerin gelişimini hızlandırmak ve büyümek için karlılıktan fedakarlık yaptıkları iyi bilinmektedir. Benzer şekilde, büyüme için verimlilik de feda edilebilir (Karakaş ve Rengin, 2003:345).

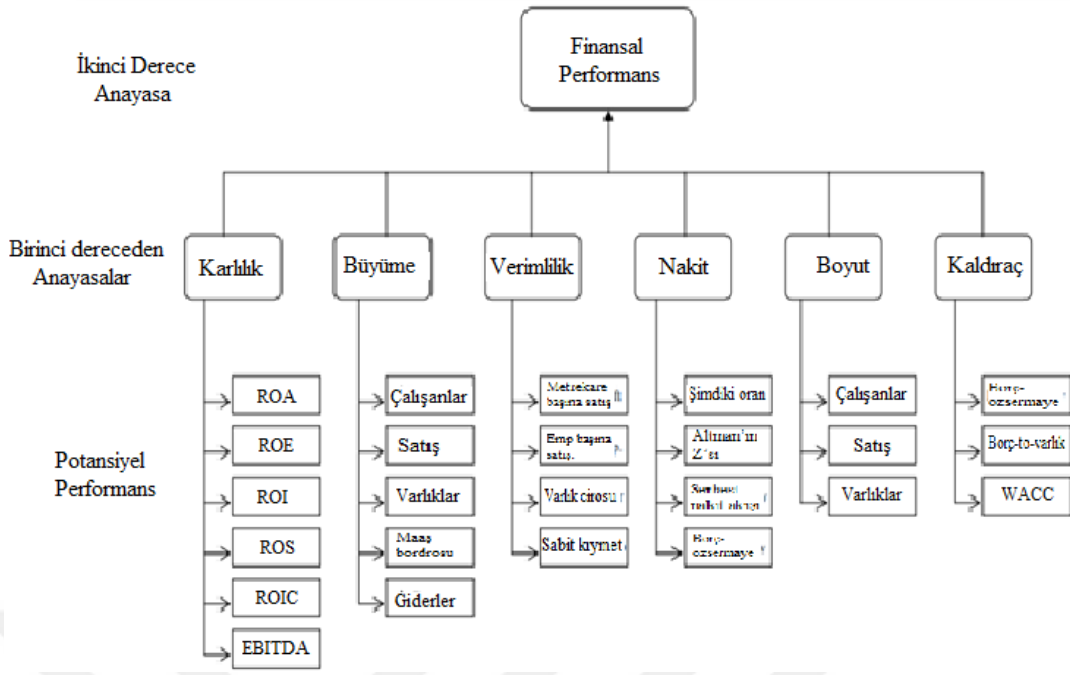
Örneğin, Venkatraman ve Ramanujam (1986: 802), finansal yapının kârlılık ve büyümenin en az iki alt boyutuna sahip olduğunu göstermiştir. Her birinin ölçütleri birinci dereceden yapının oluşturulmasında kullanılacaktır. Bu yapı, öncülleriyle nedensel ilişkileri içermeyip, sadece örgütsel etkinlikteki içsel değişimlere içgörü kazandırabilecek bir önlemin temsilidir.

Şekil 2, Venkatraman ve Ramanujam'ın (1986: 802) kavramsallaştırılması, böyle bir önlemin yapısal olarak kavramsallaştırılmasını göstermektedir. Her birinci sipariş boyutu, bir alt yapı kümesi olarak işletilecektir. Örneğin, finansal boyut kârlılık, büyüme, verimlilik, finansal yapı, hayatta kalma, nakit akışı ve kaynak birikimi için yapılar kullanılarak işletilebilir. Bir veya daha fazla gösterge bu yapıların her birini ölçecektir. Buna örnek olarak, kârlılığın özkaynak kârlılığı (ROE), yatırım sermayesi getirisi (ROIC) ve ekonomik katma değer (EVA) değerleri ile nasıl ölçülebileceğine değinebiliriz. Ayrıca büyüme yapısı satışlarda değişiklik, çalışan sayısında değişiklik ve sabit varlıklarda değişiklik gibi göstergeler de kullanılabilir. Yine Şekil 3, finansal performansın nasıl ölçülebileceğinin böyle bir gösterimidir.



Şekil 3.2: Örgütsel performansın yapısal olarak kavramsallaştırılması.

Şekil 2 ve 3'te gösterilen modellerin sadece nedensel modeller değil hem de ölçüm modelleri olduğu unutulmamalıdır. Başka bir ifadeyle, bu modeller daha yüksek seviyeli yapıların daha düşük seviyeli yapıların bir işlevi olduğunu öne sürmez, daha yüksek seviye yapıların daha düşük düzey yapılar tarafından "ölçülmesini" önerir. Nedensel bir model, aksine, çeşitli bağımsız değişkenlerin örgütsel performansı nasıl etkileyeceğini önerecektir. Şekil 2 ve 3'te önerilen modellerin bağımlı değişkeni, genel organizasyon performansını ölçer.



Şekil 3.3: Finansal performansın nasıl ölçülebileceği şeması.

ROS (Return on Sales-Satışların Kârlılığı): Bu oran, net kâr marjı (Net Profit Margin-NPM) olarak da bilinmektedir ve firmanın satışları üzerinde, bütün giderler ve gelir vergisi indirildikten sonraki elde ettiği net kârı göstermektedir. Bir başka ifadeyle bu oran firmanın her bir para birimlik satışı üzerinden elde ettiği net geliri göstermektedir. ROS aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Van Horne ve Wachowicz 1995: 142);

$$ROS = \text{Net Kar} / \text{Net Satışlar}$$

ROE (Return on Equity- Özsermaye Kârlılığı): Bir firmanın, bir bütün olarak performansını gösteren bir orandır ve firmanın elde ettiği vergiden sonraki net kâr ile hissedarların firmaya yatırdıkları özsermayeyi karşılaştırır. Diğer bir ifade ile özsermayenin karlılığa oranı diye de adlandırılan ROE değeri şu şekilde ifade edilmektedir (Van Horne ve Wachowicz 1995: 142);

$$ROE = \text{Net Kar} / \text{Özsermaye}$$

ROA (Return on Assets- Aktif Kârlılığı): Bu oran, firmanın faaliyetlerinde kullandığı varlıklarını ne derece etkin kullandığını bir başka ifadeyle varlıkları üzerinden ne kadar gelir sağladığını göstermektedir ve aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Peterson 1994: 119);

$$ROA = \text{Net Kar} / \text{Toplam Varlıklar}$$

3.6 Performans Ölçüleri Kategorileri

Bu bölüm, farklı performans ölçütleri kategorilerinin doğasını tartışmaktadır. Yetkili bir performans kategorisi listesi bulunmadığından, bu bölümde tartışılan performans önlemleri kategorileri, finans ve muhasebe metinlerinde sıklıkla bulunan performans önlemlerinin genel sınıflandırmalarına dayanmaktadır (Penman, 2001: 3). Beş ana kategori önerilmiş ve her kategori için performans ölçütlerinin niteliği tartışılmıştır (Carton, 2004: 76).

3.7 Performans Ölçülerinin Beş Kategorisi

Genel örgütsel performans yapısını temsil etmek için araştırma ve uygulamada kullanılan birincil değişkenler, çeşitli farklı gruplara ayrılabilir. Deneysel araştırmada kullanılan genel örgütsel performans değişkenlerinin dört ana kategorisi (1) muhasebe önlemleri, (2) operasyonel önlemler, (3) Pazar temelli önlemler ve (4) hayatta kalma önlemleridir. Ayrıca, ekonomik değer yaratma önlemleri pratikte popüler olmakla birlikte, stratejik yönetim veya girişimcilik araştırmalarında sıklıkla kullanılmamaktadır. Her ne kadar birçok deneysel çalışma örgütsel performansı temsil etmek için büyüklük ölçütleri kullanmış olsa da, çoğu araştırmacı bu ölçütleri örgütün büyüklüğü neticesinde diğer ölçütlerdeki farklılığı hesaba katmak için kontrol değişkenleri olarak görmektedir. Bununla, yönetim bir kuruluşteki bir paydaş gruba sahip olmakla birlikte, memnuniyetleri kuruluşun sahipleri veya bu konuda herhangi bir diğer paydaş grubunun memnuniyetine eşit olmayabilir. Genel kurumsal performansın bir ölçütü olarak yönetimsel memnuniyetin geçerliliği hiçbir zaman tesis edilmemiştir (Carton, 2004: 76).

3.7.1 Muhasebe Önlemleri

Hesaplama önlemleri, gelir tablolarında, bilançolarda ve nakit akış tablolarında rapor edilen finansal bilgilere dayanan önlemlerdir. Muhasebe önlemleri ayrıca kârlılık önlemleri, büyüme önlemleri, kaldıraç, likidite, nakit akışı ve verimlilik önlemleri altında sınıflandırılabilir. Karlılık önlemleri arasında; net gelir, faaliyet geliri ve vergi öncesi kazanç gibi net gelir bileşenini içeren değerler ve oranlar yer almaktadır. Bir kuruluşun amacı, kârın likit varlıklara dönüştürüldüğü zaman, özkaynak sağlayıcılarına geri dönüş sağlayabilmesi için kar elde etmektir. Kârın

olmaması veya muhtemel kar ihtimalinin olması durumunda, özsermaye sağlayıcıları kaynaklarını bir kuruluştan çekecek ve olumlu bir geri dönüşün gerçekleştirilebileceği alternatif yatırımlara aktaracaklardır (Sevim, Bozdoğan ve Toprakkaya, 2009: 52).

3.8 Nepotizm, Kronizm ve Finansal Performans İlişkisi

Nepotizm ve kronizm, neredeyse aynı anlama gelen terimlerdir. Ancak, bazı yazarların kronizmi iki veya daha fazla kişi arasındaki uzun arkadaşlık nedeniyle kısmi olarak tanımladığı tartışma hedeflerine göre bazı farklılıklar görülebilir (Zudenkova, 2011: 43). Çoğunlukla kronizm, örgütteki yöneticinin nitelikleri ve becerilerinden bağımsız olarak bir işte arkadaş ya da akrabasını işe alabileceği istihdam sürecinde kullanılır. Örneğin, atanmalarda kronizm müdahalesi hakkında, literatür, Robert S. McNamara'nın cumhurbaşkanı John Kennedy tarafından savunma sekreteri olarak atanmasının, aralarındaki uzun dostluğa bağlı olduğuna dikkat çekmiştir (Zudenkova, 2011: 43). Buradan, kayırmacılığın ileri düzey ülkelerde bile uygulanabileceği söylenebilir. Diğer araştırmacılar, kronizm ve kayırmacılığı kendi aralarındaki farklarla tanımlamışlardır. Bu bakımdan (Özsemerci, 2003: 28; Tarhan ve diğerleri, 2006: 245) kayırmacılıkta tercih edilen kişinin göreceli olduğunu, kronizmde ise tercih edilen kişinin arkadaş olduğunu belirtmiştir. Mevcut araştırmacının bakış açısından, bu tanım eksiktir ve işe almada örgütlerin güçlü bir beceriye sahip olması ve akraba veya arkadaşın iyi bir nitelik kazanabilmesi için kayırmacılık ve kronizmin rolü ihmal edilmiştir. (Boadi, 2000: 197, Aktaran: Turhan, 2016), kayırmacılığı bir tür çıkar çatışması olarak görürken, aileden bir akraba veya bir kimseye etik olmayan bir şekilde gelir, iş veya başka bir ekonomik avantaj sağlamak veya bir kişiyi işe almak için uygulanan bir davranış olarak tanımlamaktadır. Araştırmacının bakış açısına göre en doğru tanım, nepotizm ve kronizmin etik dışı uygulamaların ikisi olduğu, özellikle de iş dünyasında, akrabaların ya da arkadaşların gerekli olmadığı halde hak etmediği işlerde işe alınmaları olduğu söylenebilir. Bu durum performans kalitesini olumsuz etkileyecek, üretkenliği azaltacak ve nitelikli insanı mahrum etmek anlamına gelecektir (Nadler ve Schulman, 2005: 9).

Hükümetler, farklı düzeylerde en fazla sayıda müşteri (vatandaş) ile ilgilenen büyük bir örgüttür ve devlet kurumları, işletmeler, vatandaşlar, çalışanlar ve diğer devletler gibi birden fazla kategoriye bilgi ve hizmet alışverişinde bulunmak için çalışmaktadır. Vatandaşın almak istediği fırsatları yitirmesine neden olabilecek

herhangi bir gecikme olmadan uygun zamanda hizmet sunma önemlidir. Bu nedenle, hükümet çalışanı, devlet hizmetlerini yararlanıcılara sunup, bunun karşılığında maaşını aldığı hissetmelidir. Aynı zamanda bu bize devlet kurumlarının, toplum üyelerinin tüm düzeyleriyle doğru şekilde ilgilenmek için yeterli beceriye sahip nitelikli başvuru sahiplerini almada istekli olmaları gerektiğini, kayırmacılık ve alaycılık müdahalesiyle personel alımından uzak durmaları gerektiğini söylemektedir. Çünkü yararlanıcının bakış açısı tüm hükümetin performansını yansıtacaktır (Tanuwidjaja, 2006: 1011).

Al-Lami (2007:473), Irak'taki devlet kurumlarının idari yolsuzluk, finansal yolsuzluk, hatta siyasi ve adli yolsuzluklar gibi birçok yolsuzluktan muzdarip olduğunu dile getirmektedir. Belki de ülkedeki yolsuzluğun daha fazla tezahürlerinden biri, farklı yönlerden yaygın kayırmacılık ve kronizmdir. Bu bağlamda, literatür, kayırmacılığın, kişi, aile ve parti gibi kendi şahıslarının veya şahısların çıkarına yönelik olarak, o şahsın buna layık olmadığı bir şekilde yapılacağına işaret etmektedir. Bu nedenle, çalışanların çabaları, performans imajını bozacak kurum yararı ne olursa olsun, yalnızca bu kişiye hizmet etmeye odaklanacaktır. Yine kronizmin, çalışma koşullarına ve yükümlülüklerine gerek kalmaksızın, bir kişinin veya grubun adına, akrabalık veya parti üyeliği gerekçesiyle, meslek pozisyonu doldurmada uygunluk veya yeterlilik eksikliğine rağmen belirli bir pozisyona atanması gibi durumlarda, devletin ve vatandaşın ekonomik çıkarlarında gecikmeye neden olabileceği söylenebilir (AL-shawawreh, 2016: 244).

Aile işletmelerinde işe alım planlanması, aile üyelerinin ardılının seçilmesi için kriterler, dış danışmanların katılımı veya uygun finansal araçların benimsenmesi kuşak değişimi sırasında oluşabilecek negatif durumları önlemede faydalıdır. Ailenin içindeki başarılı iş mirası devri önemli ölçüde firmanın geleceğini pozitif yönde etkileyecektir. Benzer şekilde, aile içi çatışmalar aile işletmelerinin performansını azaltan özel bir ajans maliyetleri kaynağıdır. Aile üyeleri aynı hedefleri paylaşmadığında, aile sahipleri arasındaki anlaşmazlıklar firma performansına zarar verebilir. Aile etkileşimleri ve normları firma performansını etkileyebilir. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsızlık ve tatminsizlik oluşturur. Bu adil olmayan uygulamalar sonucu çalışanlar güven eksikliği ve iş doyumunu ve performansını olumsuz etkiler. Nepotizm kavramı daha çok bulunduğu mevkiyi ailesi yararına kullananlar için söylenmektedir. Nepotizmin,

politikacı ve bürokratlar ile olan akrabalık ilişkileri kullanarak kamu görevlisi olarak işbaşına getirilmesine siyasi nepotizm ve arkadaşlık-dostluk ilişkilerine dayalı olarak yapılmasına da kronizm denir. Halk dilinde bu kavramlara torpil denilmektedir. Yeteneklere göre yapılamayan atamalar sonucu yeteneksiz bir aile bireyi ile çalışmak zorunda kalan çalışanlar rahatsız olabilmektedir. Liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) olmadığı bu tür şirketlerde dışarıdan gelen çalışanlardan yüksek performans beklenmektedir. Fakat yeteneği olmayan bu aile bireyleri yüksek maaş alabilmektedir. Kurucu yöneticilerin aileyi bir arada tutma istekleri, aile fertlerinin tek çatı altında toplamanın daha güçlü olunacağına inanç, akrabalarının sosyoekonomik yönden güçlü olma istekleri ve acıma gibi duygular aile bireylerinin ve yakınlarının şirketlerde istihdam edilmesinde rol oynamaktadır. Akrabaların maddi sıkıntı içinde olmamaları için farklı ücretlendirme politikalarının uygulanması, aile bireylerinin başarısız göstermemek için düşük performanslandırmanın göz ardı edilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür nepotizm uygulamaları haksızlıkların ve güvensizliklerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Nepotizm uygulamalarına karşın gelen taleplere karşı aile meclisinin kurulmalı, aile üyelerinin işe girme, terfi gibi tüm şirket ile ilgili fonksiyonları için bir aile anayasası hazırlanmalı, nepotizmin sakıncaları için aile bireylerine eğitim verilmeli ve profesyonel olarak yardım ve danışmanlık alınarak şirket kurumsallaştırılmalıdır. Mantıkla hareket etme, tüm konularda objektif davranma ve özel hayatla çalışma hayatını birbirinden kesin çizgilerle ayırma bir aile şirketinde önemlidir (İyışeroğlu, 2006).

İlk işe alımlarda, bireylerin davranışlarını ve zekâsını tespit etmek için testler veya mülakat yöntemi uygulanabilir. Bunun için uygulanabilecek 360 derece değerlendirme, yöneticileri değerlendirmek için kurumsal firmalarda kullanılan bir yöntemdir. Bu değerlendirmede sadece üst yöneticiler değil ayrıca iş arkadaşları, müşteriler, raporlar, geçici yöneticiler ve çalışanlarda yöneticiyi değerlendirmektedir. Bu tür değerlendirmelerde bazen objektiflik kaybolabilmektedir. Özellikle açık olarak yapılan değerlendirmelerde çalışanlar soyadlarından dolayı aile bireylerine yüksek puan verebilmektedir. Bu yöntemle yöneticilerin başarılarının takdir edilmesi ve firmaya kattığı değer ölçülebilir. Bu sayede üstün performans gösteren, yaratıcı fikirleri olanlar tespit edilebilmektedir (Kaba, 2007).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ilgili bilgiler ortaya konulmuştur. Çalışmanın konusu, aile işletmelerinde nepotizm (yeğen-aile bireyi kayırma) ve kronizmin (adam kayırma) işletmenin karlılık oranı ile ilişki seviyelerini belirlemektir. Bulguların içeriği bağlamında; aile işletmesinde çalışan 148 özel işletme personeline uygulanan anket verilerinin demografik yapıları, tanımlayıcı istatistikler, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri ve araştırması yapılan konuyla ilgili faktör analizi verisine ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye’de, bir tarafta nepotizm ve kronizm ile diğer tarafta işletmelerin karlılık oranlarını ele alan bilindiği kadarıyla hiçbir araştırma bulunmamaktadır. Diğer taraftan çoğu kişi Türkiye’de nepotizm ve kronizm yoluyla kayırmacılığın olduğundan bahsetmektedir. Bu denli serzenişe rağmen nepotizm, kronizm ve şirketlerin karlılık oranları ile ilgili bilimsel çalışma bulunamamıştır. Uluslararası Şeffalık Örgütünün her yıl düzenlediği araştırma sonuçları haricinde herhangi bir veriye ulaşamamıştır. Dolayısıyla bu araştırma yoluyla ulaşmak istediğimiz amaç: Türkiye’de Ankara ili içinde ve inşaat sektöründe yer alan ve babadan oğula geçen klasik yapıda beş aile işletmesinde; nepotizm ve kronizm algılarını ortaya koyup, bu algıların işletmelerin karlılık oranıyla ilişkilendirilebileceğini vurgulayarak, ortaya çıkan sonuçlara göre öneriler üretmektir.

4.2 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada aile işletmelerinde çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm algılarıyla şirketin karlılık oranı ilişkisi arasındaki tutumları öğrenmek amacıyla tüm personel içerisinde evren hakkında hükme varmak için tarama modeli ile sonuca ulaşılmasına çalışılacaktır.

Araştırmada genel tarama modeli uygulanmıştır. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008: 45).

4.3 Evren ve Çalışma Grubu

Bilimsel araştırmaların yöntemlerinden bir tanesi de belirli bir evren üzerinde çalışılarak ve bu evrende bazı örneklem seçerek evren hakkında fikir yürütme aşamasıdır. Ancak bu araştırmalarda objektif olunmalı ve evren içerisinde mümkün olduğunca homojen bir araştırma yapmaya dikkat edilmelidir. Örneklem evreni yansıttığı varsayılarak çalışıldığından hata payını sifıra yakın bir seviyeye indirmek esastır. Zaten yüzde yüz veriye ulaşmak için evrenin tamamını incelemek gerektiğinden ve bunun da çok zor ve maliyetli olacağından kendi içinde evrende homojen bir örneklem alınarak hükme varılmaktadır (Karasar, 2008: 109).

Örnekleme, temel olarak, eleman ve küme örnekleme olarak iki şekilde yapılmaktadır. Eleman örnekleme, evrendeki elemanların tek tek, eşit seçilme şansına sahip oldukları durumda yapılan örneklemedir. Küme örnekleme ise, eleman örnekleminin tam tersi şeklindedir. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinde, evren elemanlarının, örnekleme seçilmelerinde hesaplanan bir olasılık değeri yoktur. Bu da örnekleme gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının evren için güvenle genellenemeyeceği anlamına gelmektedir. Ancak, araştırmacılar için sonuçların genellenebilmesinden daha çok, hızlı ve düşük maliyetli biçimde ön bilgiye sahip olmak önemliyse, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerine başvurabilirler. En çok dört tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar; kolayda örnekleme yöntemi, yargısal (kasti) örnekleme yöntemi, kota örnekleme yöntemi ve kartopu örnekleme yöntemidir (Sekaran, 1992).

Kolayda Örnekleme Yöntemi en az güvenilirdir ancak, en düşük maliyetli ve uygulaması en kolay olan yöntem olduğu için araştırmacılar tarafından tercih edilir. Araştırmacılar kimi isterlerse onları örnekleme alabilirler (Cooper ve Schindler).

Anakütleyi Türkiye’de bulunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak, tüm aile işletmelerine ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Ancak, örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca aynı sektörde faaliyet sürdüren aile işletmelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Saha çalışması için Ankara ilinde faaliyette bulunan beş inşaat firması seçilmiştir. Aile işletmesi birçok sektörde bulunmaktadır ama amacımız için özellikle babadan oğula geçen klasik yapıda bulunan beş aile işletmesi belirlenmiştir.

Ankara ilinde inşaat sektöründe yer alan aile işletmeleri arasında örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak hesap edilebilmektedir. Bu çerçevede, 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklüğü aşağıdaki Tablo 4.1’de gösterilmiştir (Karasar, 2008: 46).

Tablo 4.1: Araştırmanın evreni ve örneklemi.

Evren Büyüklüğü	100	150	250	500	1000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örnekleme Sayısı	80	108	152	217	278	357	370	381	383	384

Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinde yapılan incelemeler sonunda, ankette fazla sayıda soru yanıtlamayan 12 kişiye ve işaretlemeleri alt ve üst değerlerde toplam 4 kişiye ait veriler analizden çıkartılmış, analizlere 148 kişilik örneklem üzerinden devam edilmiştir.

Tablo 4.2: Araştırma kapsamında aile işletmeleri ve çalışan sayıları.

Aile işletme isimleri	İşletmenin personel sayısı	Anket yapılan kişi sayısı	İşletmedeki oranı
Tuğra	16	11	69%
Özkardeşler	40	18	45%
Söğüt	95	65	68%
Gözde Petrol	26	13	50%
Uğural	63	41	65%
TOPLAM	240	148	62%

Yukarıdaki Tablo 4.1'e göre hesaplama yapıldığında anket yapılacak sayı 108 ile 152 arasında olması gerektiğinden beş şirkette toplamda 200 anket dağıtılmıştır. Ancak soruların içeriğinden, personelin çekinmesinden dolayı 164 anket elde edilmiştir. Bu geri dönüş yapılan anketlerden de 16 tanesi uygun veri girişi sağlanamadığından dolayı çıkartılarak toplamda 148 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

4.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın sonucunun ortaya çıkmasını sağlamak için kullanılan veri toplamaya yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anket formunda toplamda ayrı ayrı üç bölüm içerisinde yer alan 30 soru bulunmaktadır. İlk bölüm için anketi dolduranlara ait demografik değişkenleri elde etmede kullanılan toplamda dört ifade bulunmaktadır.

Ölçme aracının ikinci bölümünde, Asunakutlu ve Avcı (2010: 93) tarafından geliştirilmiş "Nepotizm" ölçeğinin ifadelerini temel alarak "Kronizm"e uyarlayan Turhan'ın (2014: 297) "Örgütsel Kronizm Ölçeği"ne ait 15 madde bulunmaktadır. Ölçek toplamda "Kuruma eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile dostluk ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır", "Kurumda yetki devri dostluk ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılır" şeklinde, on beş maddeden oluşmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek toplam puan, çalışanlar arasında örgütte kronizm algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Ölçme aracının üçüncü bölümünde, araştırmaya katılanların nepotizmin alt boyutları olan; işlem kayırmacılığı beş madde, terfide kayırmacılık üç madde ve işe alma sürecinde kayırmacılık üç madde olarak, düzeylerini belirlemek için 1998 yılında Abdallah ve diğerleri tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği Asunakutlu ve Avcı (2010: 94) tarafından yapılan 11 maddelik nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup, 1= Hiç katılmıyorum, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5= Tamamen katılıyorum'u ifade etmektedir. "Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir", "Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir" ölçekteki ifadelere örnektir. Her iki anket içinde uygulama izinleri araştırmacı tarafından alınmıştır (Ek-D).

4.5 Veri Analizi

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi aşağıdaki adımlara göre yapılmıştır.

Verilerin analizi için 148 aile işletmesi çalışanından elde edilen demografik veriler ile nepotizm ve kronizm algılarına ilişkin veriler analiz programında değerlendirilmiştir. Analizlere başlamadan önce kayıp veri analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle kayıp gözlemlere veri atanabilip atanamayacağı test edilmiştir. Testin güvenilirliğini belirlemek için ayrı ayrı olmak üzere nepotizm ve kronizm ölçeklerine ait güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Kronizm ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha katsayısı 0,788 çıkmıştır. 0,80'e yakın olduğu için test yüksek güvenilirlik seviyesindedir. Özdamar (2002:667) ve Tavşanel'e (2002) göre Cronbach Alpha katsayısı 0,40'dan düşük olması güvenilir olmadığını, 0,40-0,59 arası düşük güvenilirlikte, 0,60-0,79 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası ise yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Ayrıca Sipahi, Yurtkoru ve Çinko'ya (2008:89) göre Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş korelasyon değerlerine bakıldığında negatif korelasyona sahip (ifade ters yönlü olduğu için negatif korelasyon oluşmuştur) ölçek maddeleri ters çevrilerek (kodlanarak) güvenilirlik analizi yeniden tekrarlanmış ve Cronbach's Alpha katsayısında fazla değişiklik olmamakla birlikte testin güvenilirlik düzeyi 0,897 çıkmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının testi için normallik testi yapılmıştır. Ölçekteki her madde için çarpıklık ve basıklık katsayısı değerleri incelenip değerlerin -1 ile +1 arasında değiştiği gözlenmiş ve normallik varsayımının sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Nepotizm ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha katsayısı 0,918 çıkmıştır. 0,80 ile 1 arasında olduğu için testin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş korelasyon değerlerine bakıldığında negatif korelasyona sahip ölçek maddeleri bulunmamaktadır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının testi için normallik testi yapılmıştır. Ölçekteki her madde için çarpıklık ve basıklık katsayısı değerleri incelenmiş ve değerlerin -1 ile +1 arasında değiştiği gözlenmiştir. Ölçek değerlerinin normallik varsayımını sağlandığı sonucuna varılmıştır.

4.6 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın kuramsal kısmında belirtildiği üzere, aile işletmelerinde birçok faktörün şirketteki karlılık ve finansal performansla ilişkisi olabileceği gibi, akraba ve arkadaş kayırmacılığının da şirket karlılığı ve finansal performans ile arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışma ile işletmelerin karlılığını ve finansal performansının nepotizm ve kronizm faktörleri üzerinden ilişkisi incelenecektir.

Bu araştırma yoluyla inşaat sektöründeki aile işletmelerinde nepotizm ve kronizm algısı ile karlılık oranları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda şu iki hipotez oluşturulmuştur:

- Çalışanların kronizm algıları, aile işletmelerinin performansına göre farklılık gösterir.
- Çalışanların nepotizm algıları, aile işletmelerinin performansına göre farklılık gösterir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

5.1 Demografik Değişkenlerle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada kullanılan bilgi formunda katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için sorular yöneltilmiştir. Bu sorular cinsiyet, işyerindeki departman ve kıdem ifadelerinden oluşmaktadır.

Tablo 5.1: Cinsiyet değişkenin frekans tablosu.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	100	67,6	67,6	67,6
Kadın	48	32,4	32,4	100,0
Total	148	100,0	100,0	

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi aile işletmesinde çalışanların % 67,6 ’sı (n=100) erkek; % 32,4’ü (n=48) kadındır. Bu durum aile işletmesinde çalışan kadınların sayısı erkeklerin yarısı kadar olduğu görülmektedir; bu oluşum aile işletmesinin bulunduğu sektörden de kaynaklanabilir.

Erkek çalışanların cinsiyete göre değişken olarak katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu gerçeği, aile işletmelerinde çalışmanın kendine has özellikleri ile açıklanabilir. Örneklemdeki işletmelerde, inşaat sektöründe olması nedeniyle daha çok erkek çalışan tercih edilmektedir. Çünkü erkek ve kadınların fiziksel özellikleri birbirinden farklıdır ve sıklıkla kadınlar yoğun, ağır ve uzun çalışma koşullarında erkeklere göre avantajlı olmayabilir.

Tablo 5.2: Çalışılan bölüm değişkenin frekans tablosu.

Birim Adı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Muhasebe	44	29,7	29,7
Finans	14	9,5	9,5
Yönetim	6	4,1	4,1
İnsan Kaynakları	24	16,3	16,3
Büro İşleri	24	16,3	16,3
Teknik Birim	26	17,6	17,6
Yardımcı Hizmetler	10	6,5	6,5
Total	148	100,0	100,0

Çalışanların % 29,7'si (n= 44) muhasebe, % 16,3'ü (n=24) insan kaynakları ve % 9,5'i (n=14) finans bölümlerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yarıdan fazla çalışanın muhasebe, insan kaynakları ve finans gibi beyaz yaka tabir edilen masa başı işlerde yer aldıkları görülmektedir. Diğer çalışanların ise daha çok teknik departmanlarda %17,6 ve büro işlerinde %16,3 oranında yer alan kişilerden oluştuğu görülmektedir (Tablo 5.2).

Tablo 5.3: Kıdem yılı değişkeninin frekans tablosu.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5 yıl	45	30,4	30,4	30,4
6-10 yıl	39	26,4	26,4	56,8
11-15 yıl	19	12,8	12,8	69,6
16-20 yıl	34	23,0	23,0	92,6
21-25 yıl	6	4,1	4,1	96,6
26 ve üst	5	3,4	3,4	100,0
Toplam	148	100,0	100,0	

Çalışanların % 30,4'ü (n=45) en fazla 1-5 yıllık çalışma kıdemlerindedir. Bunu sırasıyla % 26,4 (n=39) ile 6-10 yıl arası kıdemi olan çalışanlar oluşturmaktadır. Yine % 23,0 (n=34) oranı ile 16-20 yıllık kıdemi olan çalışanlar bulunmaktadır (Tablo 5.3). Örneklem kapsamında 1-10 yıl arası (n=84) çalışanlar çoğunluktadır. Bu bulgulara göre aile işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olduğu da söylenebilir.

5.2 Ölçeğe Ait Değerler

İki değişkenin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilebilmesi için normallik testleri yapılmıştır. Normal dağılım +1 ile-1 arasında ise Skewness ve Kurtosis normal dağılım varsayılmaktadır. Aşağıdaki tabloda ölçeğin normallik dağılım testi görülmektedir.

Tablo 5.4: Normallik dağılımı.

		Kronizm	Nepotizm
N	Geçerli	148	148
	Kayıp	0	0
Ortalama		3,0287	3,0853
Standart hata		,58743	1,01311
Çarpıklık		-,811	,030
Çarpıklık standart hatası		,199	,199
Basıklık		,754	-,919
Basıklık standart hatası		,396	,396

Buna göre Skewness ve Kurtosis değerleri +1 ile-1 arasında olduğu için ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 5.5: Kronizm ölçeğine ait maddelerin güvenilirlik değerleri.

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge Silinmişse Ölçeği Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach'ın Alfa'sı
Kronizm 1	34,288	77,255	,525	,893
Kronizm 3	33,801	75,071	,658	,886
Kronizm 4	33,966	79,744	,418	,899
Kronizm 5	34,219	76,407	,702	,885
Kronizm 6	33,438	74,827	,650	,887
Kronizm 7	33,760	73,480	,724	,883
Kronizm 8	33,808	73,328	,783	,880
Kronizm 9	34,137	76,243	,620	,888
Kronizm 10	33,377	78,250	,551	,892
Kronizm 13	33,541	77,160	,503	,895
Kronizm 14	33,267	77,659	,569	,891
Kronizm 15	33,514	74,086	,676	,885

Tablo 5.6: Nepotizm ölçeğine ait maddelerin güvenilirlik değerleri.

	Öğe Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öğe Silinmişse Ölçeği Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öğe Silinmişse Cronbach'ın Alfa'sı
Nepotizm 1	30,816	103,923	,654	,912
Nepotizm 2	30,738	102,609	,664	,911
Nepotizm 3	30,546	103,435	,709	,909
Nepotizm 4	31,099	100,204	,738	,907
Nepotizm 5	31,936	110,589	,425	,922
Nepotizm 6	31,404	100,543	,729	,908
Nepotizm 7	31,050	99,505	,752	,906
Nepotizm 8	31,149	100,771	,774	,905
Nepotizm 9	30,617	105,209	,689	,910
Nepotizm 10	30,092	109,213	,574	,915
Nepotizm 11	30,553	101,320	,747	,907

5.3 Alt Amaçlara Yönelik Bulgular

Alt Amaç 1: Aile işletmelerindeki çalışanların kronizm ile nepotizm algıları ve şirketlerin karlılığı, Net Kar Marjı Oranı(ROS), Özsermayenin Karlılığı Oranı(ROE) ve Aktiflerin Karlılığı Oranı(ROA) nedir?

Örnekleme kapsamında çalışanların istihdam edildikleri işletmelerin 2017 yılı için finansal performansları, net kar marjı oranı (ROS), özsermayenin karlılığı oranı (ROE) ve aktiflerin karlılığı oranı (ROA) değerleri aşağıdaki Tablo 5.7'de yer almaktadır.

Buna göre, 2017 karı en yüksek olan İşletme E, en yüksek Net Kar Marjı oranına sahip işletme A, Özsermaye karlılığı oranı en yüksek İşletme A ve son olarak Aktif Karlılığı Oranında ise en yüksek oranın İşletme E olduğu görülmektedir.

İşletmelerin finansal performansları değerlendirildiğinde, B ve D İşletmelerinin finansal performanslarının diğer işletmelere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda B ve D İşletmeleri finansal performansı düşük; A, C ve E ise finansal performansı yüksek işletmeler olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır.

Tablo 5.7: Aile işletmelerinin 2017 kar/zarar, ROS, ROE ve ROA değerleri.

Aile işletme isimleri	2017-kar-zarar	Net Kar Marjı Oranı (ROS)	Özsermayenin Karlılığı Oranı (ROE)	Aktiflerin Karlılığı Oranı (ROA)
A İŞLETMESİ	1.856.388,00 TL	0,01908	0,15861	0,00773
B İŞLETMESİ	- 556.063,00 TL	- 0,01644	- 0,13666	- 0,00666
C İŞLETMESİ	2.072.342,00 TL	0,00659	0,00431	0,00073
D İŞLETMESİ	66.987,00 TL	0,00198	0,02528	0,00286
E İŞLETMESİ	2.090.991,00 TL	0,01556	0,12323	0,01287

Aile işletmelerinde çalışan kişilerin kronizm ve nepotizm algı ortalamaları her aile işletmesine göre hesaplanarak aşağıda ki Tablo 5.8’de birlikte gösterilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere kronizm ortalamasında en yüksek iki değere sahip işletmeler sırasıyla; B ve D işletmeleridir. Nepotizmde ise gerek genel, gerekse işlem kayırmacılığı, terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılık alt başlıklarıyla beraber değerlendirildiğinde A işletmesinin daha yüksek değer aldığı ve bunu C işletmesinin takip ettiği de gözden kaçmamaktır.

B ve D isimli aile işletmelerinde kronizm ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yılsonu kar/zarar oranlarının da düşük çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan her iki aile işletmesinin ROS, ROE ve ROA değerlerinin de düşük olduğu görülmektedir. Bu bakış açısıyla kronizm değeri yüksek olan işletmelerde diğerlerinden olumsuz sonuçlar olduğu görülmektedir.

A ve C isimli aile işletmelerinde nepotizm algılarının diğer aile işletmelerine göre en yüksek, kronizm algılarının ise diğer aile işletmelerine göre düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yani bu işletmelerin daha çok akraba kayırmacılığı yaptığını söyleyebiliriz. Arkadaş kayırmacılığının yüksek olduğu B ve D işletmelerine kıyasla A ve C işletmelerinin karlılık oranlarının daha olumlu sonuç verdiği görülmektedir.

Büyüklik olarak benzerlik gösteren E ve C işletmelerini karşılaştıracak olursak; E işletmesinin nepotizm ve kronizm algı ortalamalarının C’ye karşı daha nizami olduğunu, yine buna istinaden E’nin karlılık oranlarının da daha düzgün seyrettiğini görebiliriz. Bu seyre neden olarak ise, E’nin bir aile işletmesi olmasına rağmen, kurumsal bir yapı izlemeye özen göstermesini vurgulayabiliriz.

Tablo 5.8: Aile işletmelerinin nepotizm ve kronizm algı ortalamaları.

Aile işletme isimleri	Kronizm ortalama	Nepotizm ortalama	İşlem Kayırmacılığı	Terfide Kayırmacılık	İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık
A İŞLETMESİ	2,92	3,61	3,36	3,58	4,09
B İŞLETMESİ	3,30	2,65	2,81	2,26	2,78
C İŞLETMESİ	2,87	3,46	3,32	3,21	3,93
D İŞLETMESİ	3,37	2,39	2,02	2,18	3,26
E İŞLETMESİ	3,07	2,74	2,68	2,24	3,35
	3,11	2,97			

Alt Amaç 2: Düşük ve yüksek performanslı aile işletmeleri arasında kronizm ve nepotizm algıları bakımından fark var mıdır?

Tablo 5.9: Aile İşletmeleri ve Kronizm arasındaki karşılaştırma tablosu.

Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı Değişken: Kronizm						
LSD						
(I) Şirket	(J) Şirket	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A İŞLETMESİ	B işletmesi	-,379	,217	,083	-,81	,05
	C işletmesi	,050	,185	,785	-,31	,42
	D işletmesi	-,458	,232	,050	-,92	,00
	E işletmesi	-,156	,192	,418	-,54	,22
B İŞLETMESİ	A işletmesi	,379	,217	,083	-,05	,81
	C işletmesi	,429*	,151	,005	,13	,73
	D işletmesi	-,079	,206	,701	-,49	,33
	E işletmesi	,222	,160	,168	-,09	,54
C İŞLETMESİ	A işletmesi	-,050	,185	,785	-,42	,31
	B işletmesi	-,429*	,151	,005	-,73	-,13
	D işletmesi	-,509*	,172	,004	-,85	-,17
	E işletmesi	-,207	,113	,069	-,43	,02
D İŞLETMESİ	A işletmesi	,458	,232	,050	,00	,92
	B işletmesi	,079	,206	,701	-,33	,49
	C işletmesi	,509*	,172	,004	,17	,85
	E işletmesi	,302	,180	,097	-,05	,66
E İŞLETMESİ	A işletmesi	,156	,192	,418	-,22	,54
	B işletmesi	-,222	,160	,168	-,54	,09
	C işletmesi	,207	,113	,069	-,02	,43
	D işletmesi	-,302	,180	,097	-,66	,05

*. Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlı.

Bu tabloda P değeri; gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05'ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığına karar verilir.

İşletme bazlı Kronizm farklılaştırma tablosu baz alındığında sırasıyla; A ile D arasında anlamlı bir fark bulunduğu, B ile C arasında bir anlamlı fark bulunduğu, C ile B ve D arasında anlamlı fark bulunduğu, D ile C arasında anlamlı bir fark bulunduğu ve son olarak E İşletmesinin diğer işletmelerle arasında herhangi bir anlamlı bir farka ulaşamadığı tespit edilmiştir. E İşletmesinde kronizm açısından hiç fark çıkmamasının nedenine ise çalışanların bu kayırmacılığı hissedememesi diyebiliriz.

Tablo 5.10: Aile işletmeleri ve nepotizm arasındaki karşılaştırma tablosu.

Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı Değişken: Nepotizm						
LSD						
(I) Şirket	(J) Şirket	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
A İŞLETMESİ	B işletmesi	,968*	,356	,007	,26	1,67
	C işletmesi	,152	,303	,618	-,45	,75
	D işletmesi	1,221*	,381	,002	,47	1,97
	E işletmesi	,877*	,316	,006	,25	1,50
B İŞLETMESİ	A işletmesi	-,968*	,356	,007	-1,67	-,26
	C işletmesi	-,817*	,248	,001	-1,31	-,33
	D işletmesi	,253	,339	,457	-,42	,92
	E işletmesi	-,091	,263	,729	-,61	,43
C İŞLETMESİ	A işletmesi	-,152	,303	,618	-,75	,45
	B işletmesi	,817*	,248	,001	,33	1,31
	D işletmesi	1,070*	,283	,000	,51	1,63
	E işletmesi	,725*	,186	,000	,36	1,09
D İŞLETMESİ	A işletmesi	-1,221*	,381	,002	-1,97	-,47
	B işletmesi	-,253	,339	,457	-,92	,42
	C işletmesi	-1,070*	,283	,000	-1,63	-,51
	E işletmesi	-,344	,296	,247	-,93	,24
E İŞLETMESİ	A işletmesi	-,877*	,316	,006	-1,50	-,25
	B işletmesi	,091	,263	,729	-,43	,61
	C işletmesi	-,725*	,186	,000	-1,09	-,36
	D işletmesi	,344	,296	,247	-,24	,93

*. Ortalama Fark 0.05 düzeyinde anlamlı.

İşletme bazlı Nepotizm farklılaştırma tablosu baz alındığında sırasıyla; A ile B, D, E arasında anlamlı bir fark bulunduğu, B ile A ve C arasında bir anlamlı fark bulunduğu, C ile B, D ve E arasında anlamlı fark bulunduğu, D ile A ve C arasında anlamlı bir fark bulunduğu ve son olarak E ile A ve C arasında anlamlı bir farkın bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.11: Kronizm için fark testi.

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Düşük Performans	31	3,33	,449	3,359	146	,001
Yüksek Performans	117	2,95	,595			

Kronizm algısı daha önceki tablolardaki gibi işletme bazlı değil de, yukarıdaki tablodaki gibi grup bazlı ele alınmıştır. Yani, bu tabloya göre düşük ve yüksek performanslı işletmeler açısından kronizm algısı anlamlı bir fark yaratmaktadır (Tablo 5.12).

Tablo 5.12: Nepotizm için fark testi.

	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	P
Nepotizm	Düşük Performans	31	3,23	0,669	-3,459	146	,001
	Yüksek Performans	117	2,55	1,042			
İşlem Kayırmacılığı	Düşük Performans	31	3,11	0,880	-3,080	139	,002
	Yüksek Performans	110	2,48	1,048			
Terfide Kayırmacılık	Düşük Performans	31	2,90	0,904	-2,623	146	,010
	Yüksek Performans	117	2,23	1,352			
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	Düşük Performans	31	3,74	0,907	-3,452	146	,001
	Yüksek Performans	117	2,98	1,136			

Aynı şekilde Nepotizm algısı daha önceki tablolardaki gibi işletme bazlı değil de, tablo 5.12'deki gibi grup bazlı ele alınmıştır. Tabloya göre düşük ve yüksek performanslı işletmeler açısından nepotizm algısı anlamlı bir fark yaratmaktadır. Ayrıca tabloda düşük performans düzeyinde değerlendirilen işletmelerin nepotizm ve alt boyutlarında daha yüksek algı gösterdiği görülmektedir.

Türkiye'de konuyla ilgili uluslararası literatür veya farklı sektörlerde yapılan diğer çalışmaların sonuçlarıyla, bu araştırma sonuçları arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Araslı ve diğerleri (2006: 298), kayırmacılığın Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimine etkilerini, kayırmacılık kavramının insan kaynakları yönetimi üzerindeki önemini, iş tatmini, çıkma niyetini ve olumsuzluk derecelerini araştırmıştır. Bankacılık sektöründe Araslı ve Tümer (2008: 1239) farklı kayırmacılık ve kronizmin iş stresi ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi çalışmasını yapmıştır. Çalışmasında her üçünün de etkili olduğu, fakat nepotizm faktörünün en fazla olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Asunakutlu ve Avcı (2008: 101), Muğla ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren beş aile işletmesinde kayırmacılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmış ve olumsuz etkilediğini bulmuştur. Büte'nin (2011a: 180) yaptığı bir bankada kayırmacılık araştırmasına göre, kayırmacılık arttıkça, iş stresi artmakta ve iş tatmini, işveren güveni ve motivasyon azalmaktadır. Yine Büte (2011b: 180), Trabzon'da faaliyet gösteren ve bu aileye ait olmayan aile işletmelerinde çalışan 130 kişi ile ilgili bir anket yapmıştır. İş stresi, olumsuz iş tatmini, olumsuz sözler ve iş bırakma niyeti sonucu çıkmıştır.

Keleş ve diğerleri (2011: 9), kayırmacılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için İstanbul'da faaliyet gösteren dokuz tekstil firmasında çalışan 240 çalışan üzerinde çalışmış ve kayırmacılık, örgütteki örgütsel güven üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Erdem ve arkadaşları (2013: 51) tarafından Kütahya'da faaliyet gösteren dört aile işletmesinde çalışan 99 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada, kayırmacılık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde Karahan ve Yılmaz (2014: 129) tarafından farklı başlıklara sahip 272 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, kayırmacılığın çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediği

görülmüştür. Muğla'nın farklı ilçelerinde faaliyet gösteren yirmi, 3, 4 ve 5 yıldızlı, otelde çalışan 405 çalışanın kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olup, kayırmacılık algısı ile iş bırakma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Erdem ve Meriç, 2012: 142).

Pelit ve arkadaşları (2015: 86) tarafından Antalya ve İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, kayırmacılık, örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; yine kayırmacılığın örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği bulundu. Araslı ve diğerleri (2006: 299)'nin K.K.T.C'nde yer alan 3 ve 4 yıldızlı otellerde 299 çalışan ile yaptığı çalışma sonucunda, kayırmacılık sürecinin adalet ve iş memnuniyetini olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, aile işletmelerinde nepotizm ve kronizm davranışlarının işletmenin karlılık oranı, Net Kar Marjı Oranı(ROS), Özsermayenin Karlılığı Oranı(ROE) ve Aktiflerin Karlılığı Oranı (ROA) değerlerine göre farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, 148 aile işletmesi çalışanı üzerinde 30 maddeden oluşan ölçek formu uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinde ölçeğin güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Her aile işletmesi finansal performanslarının pozitif ve yüksek değerlerde olmasını isteyeceği gibi kayırmacılık algılarının da düşük hissedilmesinden yanadır. Düşük ve negatif çıkan bir finansal performans aile işletmeleri için istenmeyen bir durumdur. Aile işletmelerinde çalışanların genel nepotizm algısı orta değere yakın bir değerde ($\bar{x}=3,085$) bulunmuştur. Yine aile işletmelerinde çalışanların genel kronizm algısı orta değere yakın bir değerde ($\bar{x}=3,02$) bulunmuştur. Her ne kadar düşük gibi görünse de söz konusu bu değerler, aile işletmelerindeki yöneticiler tarafından ilgili konuların üzerinde önemle durulması gerektiğini göstermektedir.

Özetle, yapılan analizlerde farklılık bazlı olarak değerlendirme yapıldığında; işletmelerde nepotizm ve kronizm algısının finansal tablolar üzerindeki yansımaları ile yapılan testler veri alınarak anlamlı farklılıkların olduğu kanısına varılmıştır. Bu anlamı ile, aile işletmelerinde çalışanların kronizm ve nepotizm algıları ve işletmelerin finansal performansı arasındaki olumlu ya da olumsuz farklılıklar bağımsız örneklem t-testi ile kanıtlanmıştır. Şöyle ki; kayırmacılık daha düşük seviyelere indirgenirse, finansal tablolarla daha olumlu farklılıklar kurulabileceği de bir gerçektir. Buna da kayırmacılığın az görüldüğü ve ilişkilerin kurumsal olduğu Arçelik, Tüpraş gibi borsa işletmelerini örnek olarak gösterebiliriz.

Finansal açıdan başarılı bir işletme, kaynaklarını istenen seviyelerde finanse edebilen ve hem borç hem özsermaye ile dengeli fon sağlama yeteneğine sahip olan işletmedir. Finansal performans ölçümü işletmelerin finansal pozisyonunu,

yatırımlarının güvenliğini ve riskini değerlendirmek için finansal ve faaliyetler verileri kullanarak gerçekleştirilen bir analizdir. Bu açıdan Net Kar Marjı Oranı(ROS), Özsermayenin Karlılığı Oranı(ROE) ve Aktiflerin Karlılığı Oranı(ROA) değerleri bir işletme için önemli veri kaynaklarıdır. Bu veriler, yönetime, geçmişini değerlendirme, gelecek için yatırım ve finanslama kararlarını alma ve planlamada yardımcı olmaktadır. Ayrıca kaynak tahsis kararlarını değerlendirmek için kullanıldığı gibi, yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmesi için de kullanılır.

Özellikle iş dünyasında kayırmacılığın, işletme sahiplerinin akrabaları ya da arkadaşları gerekli olmadığı halde hak etmedikleri işlere alınmaları olarak, etik dışı uygulamaların ikisi olduğu bilinmektedir. Bu durum performans kalitesini olumsuz etkileyecek ve üretkenliği azaltacak nitelikli insanı mahrum etmek anlamına gelmektedir.

Bu bağlamda, diğer araştırma sonuçlarına paralel olarak hem doğrudan hem de dolaylı olarak, bu çalışmada özel sektör işletmelerinde çalışanların genel olarak algılanmasında kayırmacılık (nepotizm ve kronizm) konusunda bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Özel sektörde faaliyet gösteren aile işletmelerinde personel alımı liyakat sistemine göre yürütülmeli, akraba ve arkadaşlık ilişkileri çalışanların yetenek ve becerilerini engellememeli, işe alım süreci her potansiyel çalışan için aynı olmalıdır.

- Çok sayıda personel çalıştırdığı bilinen işletmelerde yetki tanıyan, delegasyonu ilk önce tanıdıklara vermek yerine, işi doğru şekilde yapan çalışanlara devretmesi uygun olacaktır.

- Özel işletmelerdeki terfi olanakları, yalnızca yakın akrabalara (nepotizm) veya tanıdık arkadaşlara (kronizm) değil, terfi etmeyi hak eden tüm çalışanlara sağlanmalıdır. Aile üyelerinin direkt üst makamlara getirilmesi yerine, işin koşullarını öğrenebilmesi için zaman içinde yükseltmeler yapılması, hatta başka firmalarda çalıştırılarak tecrübe kazanması sağlanmalıdır.

- Yöneticiler iyilik ve müsamahayı sadece eşlerine, arkadaşlarına, akrabalarına ve tanıdıklarına yapmayıp tüm çalışanlara eşit ve adil davranmalı, her bir çalışan için tüm ödül / ceza ve maaş sistemini eşit şekilde uygulayabilmelidir. Tüm çalışanlara işteki yetkisi, sorumluluğu ve yaptığı işin nazarınca ücret verilmelidir.

- Nepotizm ve kronizmin, hem devlet ekonomisine, hem de kişi başına düşen gelir düzeyine olumsuz etkileri vardır. Çünkü hak etmeden işe giren ve girdiği işte

verimsiz olan çalışanlara ödenen maaşlar hem devlet hazinesine yük hem de yerine geçilen kişi işe sahip olamayacağından dolayı ona bir kötülük olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, nepotizm ve kronizm, genellikle ülkelerdeki idari yolsuzluk sebeplerinden dolayı ortaya çıktığı da ifade edilebilir. Bundan dolayı çalışma sektöründe nepotizm ve kronizm uygulamalarının önlenmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Bu bağlamda, gelecekteki çalışmalar için aşağıdaki hususlar önerilebilir;

a) Nepotizm ve kronizm birçok işletme için geçerlidir. Bu nedenle gerek aile işletmeleri gerekse diğer işletmeler üzerinde, kayırmacılık ilişkilerinin yanı sıra bunlara ek; iş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, sinizm, örgütsel çatışma, devamsızlık, örgütsel yabancılaşma, işten ayrılma niyeti ve çalışan devirleri gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişki incelenebilir.

b) Alandaki önceki çalışmaların bir sonucu olarak, nepotizm ve kronizm algısı çalışanlar için oldukça olumsuz sonuçlar doğurmakta ve işletmelere çoğunlukla olumsuz yansımalar getirmektedir. Bu bağlamda, söz konusu işletme yöneticilerinin özellikle bu algıyı ortadan kaldırmak için büyük sorumlulukları vardır.

c) Bu doğrultuda işletmede, hem çalışanlar hem de işletmeler için olumsuz bir durum olan çalışanların kayırmacılık algılarını ortadan kaldırmayı amaçlayan işletme yöneticileri; yukarıda belirtilen önerileri kendi uygulamalarına yansıttığında, şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H., Maghrabi, A., ve Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism; A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 554-570.
- Acar, G. (2006). Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Adaman, F., Çarkoğlu, A. Ve Şenatalar, B. (2001). *Hanehalkı gözünden Türkiye’de yolsuzluğun nedenleri ve önlenmesine ilişkin öneriler*. İstanbul: TODAİE Yayınları.
- Akal, Zühal. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akça, N.(2010). *Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma, Denizli ilinde bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Denizli.
- Akıncı-Vural, B., ve Sohodol, Ç. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*. T. Koçel içinde, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Aktan, C. C. (2001). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Aktan, Coşkun Can (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 1, Sayı 1, 2009 Issn: 1309 -8039 (Online)
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad.
- Al-Lami, Mazen. (2007). *Corruption Between Transparency and Tyranny* (First Edition). Baghdad: Dania Press.

- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- AL-shawawreh, Taha Barakat (2016). Economic Effects of Using Nepotism and Cronyism in the Employment Process in the Public Sector Institutions. *Research in Applied Economics*. P. 58-67
- Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Araslı, H. Ve Tumer, 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.
- Araslı, H., Bavik, A. Ve Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management, The Case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociologie and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Arslaner, E., Erol, G. Ve Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1):62-77.
- Aslan, İ., ve Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- ASO, (2006). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi* (Yayın No. 60). Ankara: Ankara Sanayi Odası, s.19-20.
- Asunakutlu, T. Ve Avcı, U. (2009). “Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme”, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 730–736.
- Asunakutlu, T. Ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik* (1.Baskı). Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Atılğan, A. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Doğuş Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Avcı, U. Ve Kutlu, T. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2), 93-109.
- Aycan, Z ve Dağlı, T. (2010). *Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Erdem, R. (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde (s. 175). İstanbul: Beta Basım.
- Aydın, A. H. (2012). Arap Baharı ve Suudi Arabistan. *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu* içinde (s.32-40). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Aytaç, Ö. (2006). Memurluk Zihniyeti ve Memuriyen Toplum: Prens Sebahattin'in Görüşleri Işığında Bir Çözümleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE*, 9 (1), 1-26.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli*. Ramazan Erdem (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde (s.3-26). İstanbul: Beta Basım.
- Bakırcı, K. (2000). *İşyerinde cinsel taciz ve Türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri*. İstanbul: Yasa Yayınları.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baypınar, B. (2003). İşyerinde cinsel taciz. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 132.
- Bellow, A. (2003). *In Paradise Of Nepotism: A Natural History*. U.S.A: Doubleday.
- Bilgen, Bilge, (2001). Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi, *II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri*, İ.T.Ü., İstanbul, ss. 124-129.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 13-28.
- Bird, B. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

- Boadi, E. Gyimah. (2000). *Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. Confronting Corruption: The Elements of A National Integrity System*, 195-204.
- Bozkurt, R. (2005). *Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları*. Anahtar Gazetesi, s.14.
- Brandts, J. Ve Sola, C. (2010). “*Personal relations and their effect on behavior in an organizational setting: An experimental study*”. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 246–253.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (9.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1):383-404.
- Büte, M. (2011b). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1):177-194.
- Carton, Robert. (2004). *Measuring organizational performance: an exploratory study*. Duke University.
- Christodoulou, I. (2008). Nepotism in medicine and the concept of franchising. *TIJM* Volume, 1-20.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods*, Mc Graw Hill: Singapore.
- Craig, J.B.L. ve Moores K. (2006). A 10- Year Longitudinal, Invertigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. XIX, No. 1
- Çakır, T. (2002). *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çarıkçı, İ. H. (2009). *Favoritism and Nepotism in The Ottoman Empire*. 1. International Symposium on Sustainable Development.
- Çelik, A., Soysal, A. Ve Alıcı, S. (2004). Aile Şirketlerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Kahramanmaraş Örneği. *Aile İşletmeleri Kongresi* (s.189-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Çetin, C., Tikici, M., Akdemir, B. Ve Ünal H. (2008). İş Doyumu ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma. *3. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s.107- 120). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Dalkıran, Betül. (2018).*Örgütlerde Nepotizm İle İntikamcı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi.
- Dağlı, T. Ve Ayçan, Z. (2010). *Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Erdem, Ramazan (Editör). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk, (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29,37-61.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/SBE, Ankara.
- Drew, A., Kriz, A., Kreaing, B. Ve Rowley, C. (2012). “Beyond Cronyism: In Pursuit Of Deep Trust”. *Cass Knowledge*, August, 1-21.
- Dunemann, M. Ve Barrett, R. (2004). *Rowena, Family Business And Succession Planning A Review Of The Literature, Family And Small Bush Inness Researc Unit*. Australia: The Linchpin Group.
- Emmerich, H. (1947). *Birleşik Devletlerde Kamu İdaresi*. (Çev. E. Semizoğlu). Berne: Milletler Arası İdari İlimler Kongresi.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, (s. 345-356).
- Erdem, B. Çeribaş, S. Ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm(Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17(1):51-69.

- Erdem, M. Ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 142-154.
- Erdil, O., Ciğirim, E. Ve Gök, M.Ş. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s.64-71). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erkan, H. (2004). *Ekonomi Sosyolojisi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. (Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı). İstanbul: Okutman Yayıncılık.
- Ewing., D. W. (2009). Is Nepotism So Bad? Harvard Business Review, May 2009 Fan, Y. (2002): Guanxi's consequences: personal gains at social cost. *Journal of Business Ethics*, 371–380.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç N. Ve Karcıoğlu F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s.23-25). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Göker, A. Z. Ve Üçok, T. (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. T. Koçel (Ed.), // 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s.45-57). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Grensing-Pophal, L. (2007). All in the Family. *HR Magazine*, 66-70.
- Gülçin Polat, “Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2012), ss.10-16.
- Gümüştekin G.E., Özler H. Ve Özler, D. E. (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal bir bakış. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s.272-276). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Haber, S. (2002). *Crony capitalism and Economic growth in Latin America: Theory and evidence*. Stanford : C.A.: Hoover Institution Press.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Ekin Yayınevi.
- Hofer, C. W. 1983. ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2: 43-55. New York: JAI Press.
- İletmiş, T. ve Arpacı, F. (2017). 45-59 Yaş Grubu Bireylerin Yaşlılık Dönemlerine İlişkin Beklentilerini Belirleyen İlişkiler. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 49-62. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/etad/issue/29984/315247>
- İlter, H. M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*. İstanbul: İTO Yayınları.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri Adana ve evresinde faaliyet gösteren Aile şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniv. /SBE, Adana.*
- Ivan Lansberg, “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap” *Organizational Dynamics*, Periodicals Division; *American Management Associations*, Cilt.12 Sayı.1 (1983) ss.42-43.
- Jonathan Gardner, “*Favoritism in Workplace Promotions Widespread, Study Says*”, 2011 <http://strengtheningorganisations.blogspot.com.tr/2011/09/favouritism-in-workplace-promotions.html>, (30.05.2017).
- Kaba G.(2007). *İnsaat aile şirketlerinde kurumsallaşma.*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kaplan, R. (1984). Yesterday’s accounting undermines production. *Harvard Business Review*, July/August: 95-101.
- Kaplan, Robert S. Ve David P. Norton,(1999). *Balanced Scorecard*, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Karacaoğlu, K. Ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Aile İşletmesi Uygulaması. *İş-Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karahan, A. Ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)*, 14(27):123-148.
- Karakaş, Bülent ve Rengin, Ak (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?, Kamu Yönetiminde Kalite. 3. *Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE Yayınları No: 319, Ankara, 2003, ss. 337-351.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (On sekizinci baskı). Ankara: Nobel.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan İstanbul, 30-53.
- Kaynak, İ. H. (2012). Tarihsel Süreçte Toplumsal Değişimler, Protestanlık Tavrılar ve Dinsel Anmacılık. *Tarihin Peşinde-Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 193-207.
- Keleş, H. N. Özkan, T. K. Ve Bezirci, M. (2011). A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey. *International Business ve Economics Research Journal*. 10(9):9-16.
- Khatri, N. Ve Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E.W.K. ve Begley, T.M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. Ve Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Koçel, T. (2012). *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kunkel, S. W. (1991). The impact of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens, GA.
- Moslem, S. ve Tantekin Çelik, G. (2016). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 31(1), 135-142 ss.,
- Lev, B. (1989). On the Usefulness of Earnings and Earnings Research: Lessons and Directions from Two Decades of Empirical Research. *Journal of Accounting Research*, 27(Supplement): 153-201.
- MİB. 2018. Ekonominin belkemiği: Aile Şirketleri. <https://www.mibdergisi.com/ekonominin-belkemiği-aile-sirketleri/>
- Michela Ponzio ve Vincenzo Scoppa, "A simple model of favouritism in recruitment", *Research in Economics*, Cilt. 65 Sayı. 2 (2011), s.78.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., ve Hill, R. C. 1996. Mearusing performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36: 15-23.
- Nadler, Judy ve Schulman, Miriam. (2006). Favoritism, Cronyism, and Nepotism. Santa Clara University.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven unsuru ve içgüdü Performansına etkisi. *Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü, (9)1*, 84- 86.
- Örnek, Ali Şahin.(2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2 Sayı:3, 2000, ss. 255-277.
- Özalkan, Y. Ve İlhami S. (2016). Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Ve Nepotizm. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Üniversitesi/SBE, Erzincan.
- Özdamar K., (2002). *Paket Programlar ile İstatistik Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 661-673
- Özgür, Ateş (2005). *Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara: Sanayi Odası Yayını, 2005, s. 12.

- Özler, H., Özler, D., ve G.E., G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Papatya, G. Ve Hamşioğlu B. (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama. *I. Aile İşletmeleri Kongresi* içinde (s.264-274). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Pelit, E. Baytok, A. Soybalı, H. H. Ve Kılıç, İ. (2017). Nepotizm Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 45-63.
- Pelit, E., İstanbullu Dinçer, F. Ve Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4):82-110.
- Penman, S. H. (2001). *Financial Statement Analysis and Security Valuation*. New York: McGraw-Hill.
- Perez-Gonzalez, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 1559-1588.
- Peteraf, M. A. (1993). The conerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-188.
- Peterson, P. (1994), *Financial Management and Analysis*, Florida: Mc Graw Hill.
- Richardson, L. (1993). Family Planning Can Work Wonders. *Asian Business*, 72-89.
- Sabuncu, B. (2015). Muhasebe bölümü öğrencilerinin iletişim sorunları üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. Cilt/Volume: 6.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. Ve Erdoğan, E. (2010). *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach, Second Ed.*

- Sevim, Ş, Bozdoğan, T, Toprakkaya, A. (2009). Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları Perspektifinden Düzenlenen Devlet Muhasebesi Standartları ve Standartların Uygulanmasına İlişkin Bazı Öneriler. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42), 43-57. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/mufad/issue/35618/395819>
- Signorotto, G. ve Visceglia, M. A. (2002). *Court and Politics in Papal Rome*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sipahi B., Yurtkoru, E.S., Çinko M., (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Slevin, D. P., ve Covin, J. G. (1995). *Entrepreneurship as firm behavior: A research model*. In J. A. Katz, ve R. H. Brokhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Stefano, A. (2011). Measuring Nepotism through Shared Last Names: The Case of Italian Academia. University of Chicago, Department of Ecology ve Evolution and Computation Institute, Chicago.
- Stout, T. (2006). Occupational nepotism among law firms A study of nepotism beyond anecdotal evidence. (Unpublished masters thesis). Missouri State University, Springfield.
- Şengün, H. İ. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şentürk, H. (2007). *Politik Patronaj*. <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/aralik2007/4.pdf>, adresinden alınmıştır.
- Tanuwidjaja, E. (2006). Economic Analysis on E-Government (A Case Study of E-Government in Singapore). National University of Singapore.
- Tarhan, R. B. (2006). *Combating Corruption, Parliamentary Report as a phenomenon Corruption: Causes, Impacts, Solutions*. Ankara: TEPAV: Anti-corruption Books-1. Masta Press.
- Taşkın, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tavşancıl E., (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tengilimoğlu, D. Ve Tahtasakal, M. (2004). Büro etik kuralları ve bürolarda yaşanan cinsel taciz olaylarının cinsiyete göre algılanma biçimi: bir alan çalışması. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 30.
- Tuncel, H. T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya: Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi Yayınları.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Turhan, R. (2016). Nepotizm, Kronizm Ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uncu, F. ve Şalvarcı Türel, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı: Isparta ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt.9 Sayı.22 2017 - Aralık (s.524-541)
- Ural, A. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. İstanbul: Sistem Y.
- Ural, A. Ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay.
- Uras, G. (2004, 29 Şubat). *Halka Açık Aile Şirketlerinde Etik*. Milliyet, s.10.
- Uslu, M. (2011). Aile Şirketleri Yönetiminde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- UŞÖ. (2018). *Uluslararası Şeffaflık Örgütü 2017 Yolsuzluk Algı Endeksi*. İstanbul: Uluslararası Şeffaflık Derneği.
- Uzunlular, Y. (2018). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Performans. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Van Horne, J. Ve Wachowicz, J. M. (1995), *Fundamentals Of Financial Management*, New Jersey: Prentice Hall International Editions.

- Venkatraman, N. Ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801- 814.
- Vveinhardt, J. Ve Petrauskaitė, L. (2013). *Intensity of Nepotism Expression in Organizations of Lithuania*. Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai.
- Xin-Zhi, Z., Xu, H. Ve Fei, C. (2010). The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business. *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (p.1049-1052). Guangzhou, China.
- Yan, Y. Ve Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. International conference on Management and Service Science.
- Yıldırım, S. (2011). Kurumsallaşamayan aile şirketlerinde pazarlama sorunları üzerine nitel bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 185-202. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kosbed/issue/25697/271183>
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 353-380.
- Yıldız, M. (2008). Perakendeci Markalı Ürünlere Olan Tüketici Talebinin İncelenmesi: Edirne Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yılmaz, A. Ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17.
- Yılmaz, P. (2016). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yiğit, B. Ve Bayrakdar, M. (2006). *Okul-çevre İlişkileri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003.
- Zeybekoğlu, K. (2004). Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya'da Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Zundenkova, Galina. (2011). *Cronyism in Business, Public Sector and Politics*. MPRA Paper No.30231, Posted 15. April 2011 14:51 UTC.



EKLER

1. Ek-A: Kronizm Ölçeği	105
2. Ek-B: Nepotizm Ölçeği.....	106
3. Ek-D: Ölçek Kullanım İzni	107



Ek-A: Kronizm Ölçeği

Değerli Meslektaşım; Bu araştırmanın amacı, işyeri örgütündeki kronizm (kayırmacılık) konusunu incelemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, işyerinde kronizm olgusunu belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasında kullanılacaktır. <u>Veriler başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve işyeri veya kişi isimleri kesinlikle kaydedilmeyecektir.</u> Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Yan tarafta bu sorulara katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenekten size göre en uygun olanını, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek yaşamınızda başarılar dileriz.							
Ahmet Timur BAŞ THK Üniversitesi							
MADDE NO	Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	İşyerinizdeki personel sayısı? (lütfen yazınız)	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILMIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
	Departmanınız? (lütfen yazınız)						
	Görev yaptığınız işletmenin adı	Mesleki Deneyiminiz? (lütfen yazınız) yılay					
MADDELER							
1	Yöneticimiz, kendisine yakın hissettiği çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.						
2	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkileri değil, performansları dikkate alınır.						
3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.						
4	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.						
5	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.						
6	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.						
7	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.						
8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenlere daha toleranslı davranır.						
9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.						
10	Yöneticimiz, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.						
11	Kurumumuzda yöneticiye sadakat değil kuruma bağlılık önemlidir.						
12	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.						
13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.						
14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.						
15	Kurumumuzda yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara dayalıdır.						

Ek-B: Nepotizm Ölçeği

Sayın Katılımcı, Bu anket, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Çalışanlar Üzerinde Etkisini” ölçmek için yapılmaktadır. Sonuçlar, bilimsel bir çalışmada kullanılacak, şahıs ya da işletme adı zikredilmeyecektir. Çok değerli zamanınızı bize ayırdığınız için yürekten teşekkür ederiz.

Ahmet Timur BAŞ
THK Üniversitesi

(1)hiç katılmıyorum, (2)nadiren, (3)bazen, (4)çoğu zaman, (5)tamamen katılıyorum

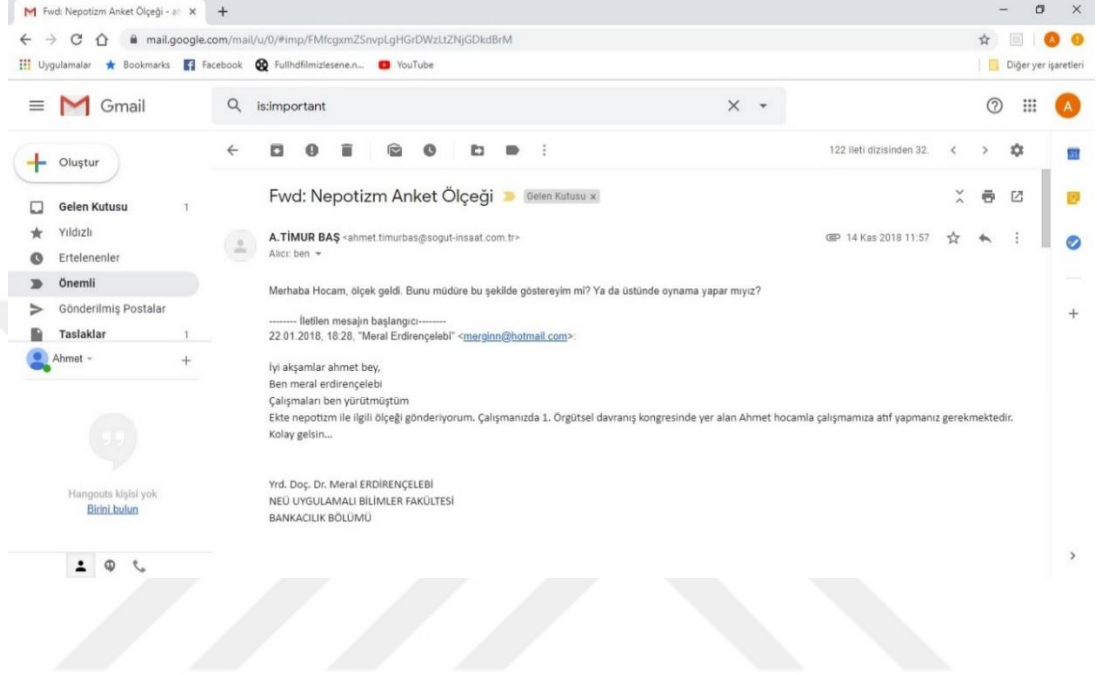
1. İŞLEM KAYIRMACILIĞI ÖLÇEĞİ SORULARI		1	2	3	4	5
1)	Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
2)	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, akraba olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
3)	Bu işletmede yetki öncelikle akrabalara devredilmektedir.					
4)	Bu işletmede akraba bağı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
5)	Bu işletmede yöneticilerin akraba bağı olan kişilerden çekinirim.					
2. TERFİDE KAYIRMACILIK ÖLÇEĞİ SORULARI		1	2	3	4	5
1)	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
2)	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
3)	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin getirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
3. İŞE ALMA SÜRECİNDE KAYIRMACILIK		1	2	3	4	5
1)	Bu işletmede eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
2)	Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
3)	Bu işletmeye eleman alımında akrabalar önceliklidir.					

Başka görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz

.....
.....
.....
.....

YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM...

Ek-C: Ölçek Kullanım İzni



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet Timur BAŞ
Uyruđu : T.C
Dođum Yeri ve Tarihi : 17.06.1992 / Çankaya
Medeni Hali : Bekar
Adres : Ayvalı Mah. Gazze Cad. Sarıkavak Sok. 30/10
Keçiören/Ankara
E-Posta Adresi : ahmetbas06@gmail.com
İletişim (Telefon) : +90 534 941 24 64

EĞİTİM

Lise : Yahya Kemal Beyatlı Lisesi, 2010
Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2014
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi, 2019

MESLEKİ DENEYİM

2014 – 2019 Söğüt İnşaat A.Ş

YABANCI DİL

İngilizce