



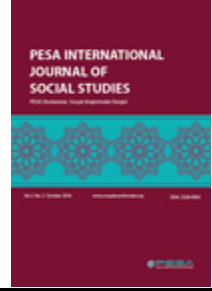
**PESA INTERNATIONAL JOURNAL
OF
SOCIAL STUDIES**

**PESA ULUSLARARASI
SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ**

December 2017, Vol:3, Issue:4
e-ISSN: 2149-8385

Aralık 2017, Cilt:3, Sayı:4
p-ISSN: 2528-9950

journal homepage: www.sosyalarastirmalar.org



**Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma
Family Businesses and Nepotism: A Qualitative Research**

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Yrd. Doç. Dr., Ahi Evran Üniversitesi, İşletme Bölümü, ffcetinkaya40@gmail.com

Emine ŞENER

Yrd. Doç. Dr., Ahi Evran Üniversitesi, İşletme Bölümü, eminesener@gmail.com

Fatma KORKMAZ

Arş. Gör., Ahi Evran Üniversitesi, İşletme Bölümü, fmmtkk1@gmail.com

<https://doi.org/10.25272/j.2149-8385.2017.3.4.10>

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Makale Geçmişi:

Geliş 21 Ağustos 2017
Kabul 17 Eylül 2017

Anahtar Kelimeler:

Aile İşletmeleri, Kayırmacılık, Yönetim,
Kurumsallaşma, Girişimcilik.

© 2017 PESA Tüm hakları saklıdır

Aile işletmeleri günümüz işletmelerinin önemli bir kısmını oluşturmakla birlikte üzerinde birçok araştırma yapılan bir konudur. Aile işletmeleri yönetsel ve profesyonellik açısından her zaman ele alınmıştır. Aile işletmeleri yıllardır faaliyetlerini sürdüren ve dünyanın her yerinde rastlanılan, dünyada birçok büyük şirketi de kapsayan işletmelerdir. Bu işletmeler faaliyetlerini sürdürürken bazı kurumsal ve yönetsel problemler ile karşılaşabilmektedirler. Bu problemlerden önemli olanlardan biriside kayırmacılıktır. Kayırmacılık çeşitli nedenlerle (siyasi, kültürel, cinsiyet vs.) karşılaşılan ve işletmelerde var olabilecek bir durumdur. Kayırmacılığın en önemli nedenlerinden biriside akrabalık bağlarıdır. Kayırmacılık nedeni ile çalışanlar hak etmedikleri pozisyonlara gelebilmekte ve diğer çalışanlar olumsuz etkilenebilmektedir. Bu araştırmanın amacı, aile işletmeleri ve kayırmacılık konusunu ele alarak aile işletmelerinde kayırmacılık konusunu incelemektir. Araştırmanın evrenini Kırşehir ili içerisinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma verileri mülakat yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma neticesinde aile işletmelerinin yönetsel, kurumsal ve diğer konulardaki problemleri ile kayırmacılık konusu incelenerek literatüre katkı yapmaya çalışılmıştır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:

Received 21 Aug 2017
Accepted 17 Sep 2017

Keywords:

Family businesses, Nepotism,
Management, Institutionalism,
Entrepreneurship.

Family businesses have been studied a lot and have been an important part of today's businesses. Family businesses have always been addressed in terms of managerial and professionalism. Family businesses have been operating for many years and have included many large corporations around the world. These businesses may face some institutional and managerial problems while they are operating. One of the most important of these problems is nepotism. Nepotism is a situation that can occur in businesses for a variety of reasons such as political, cultural, gender, etc. One of the most important causes of nepotism is family relationship. Because of nepotism, employees can come to positions they do not deserve and other employees can be adversely affected. The purpose of this research is to examine the issue of family care in family businesses by addressing the issue of family businesses and nepotism. The sample of the research is constituted by family enterprises operating in the province of Kırşehir. The research data were collected using the interview method. As a result of the research, it was tried to contribute to the literature by examining the problems of family business with managerial, institutional and other issues and nepotism.

GİRİŞ

Ekonomik yaşam içerisinde her boyutta ağırlığını farkettilen aile işletmeleri, ellerinde bulundurdıkları özellikleri sayesinde, toplumun değer yargılarını ve inançlarını yeniden biçimlendirebilmesi ve bu özelliğiyle de toplumsal hayatta oldukça önem arz eden bir rol almaktadır. (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 298). Bu işletmeler, aynı zamanda milli gelir içerisinde büyük bir pay oluşturmaları, yeni iş imkânları sağlamaları ve toplam işgücü istihdamının yaklaşık %80'ini oluşturmaları sebebiyle, faaliyette buldukları ülke ekonomileri içerisinde önemli bir konumda bulunmaktadır.(Dikmen vd., 2006; Handler, 1991:21; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).Aile işletmelerinin ülke ekonomileri içerisinde sahip olduğu önemin herkes tarafından bilindiği bir gerçektir. (Meşe, 2005: 1).Bugün Amerika'da faaliyet gösteren şirketlerin %95'i aile şirketleridir ve Forbes'un 2016 milyarderler listesinin %42'si aile şirketlerinden oluşmakta iken Fortune 500 rakamlarına göre dünya genelindeki en büyük ve başarılı olan şirketlerin %40'ı aile şirketleridir. OECD verilerine göre, sanayiye bağlı ekonomilerde faaliyet gösteren şirketlerin % 75'ine yakını ailelerin sahip olduğu şirketler veya ailelerin kontrol altında tuttuğu şirketlerdir. Örneğin, Kanada'da aile şirketleri oranı %75, İsveç'de aile şirketleri oranı % 85'tir. Türkiye'de ise bu oran %90'lar seviyesindedir. Aile yönetimindeki şirketlerin diğer şirketlere oranla daha fazla kâr elde ettiklerine ve borsada daha fazla değer kazandıklarına ilişkin bulgular mevcuttur. Ayrıca dünya genelinde en zengin ilk 10 kişinin de 7'sinin aile şirketi üyesi oldukları bilinmektedir. (Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, 2016: 4; Conway, 2004: 133; Dascher ve Jens, 1999: 4).

Aile işletmeleri ekonomik yaşamın her alanında aktif bir şekilde rol almaktadır ve bazı ülkelerin verilerine bakıldığında, bu işletmelerle emek-yoğun hizmet sunan sektörlerde daha fazla karşılaşmaktadır. Bununla birlikte, daha modern endüstrilere doğru bir değişim yaşanmaktadır (Mandl, 2008: 2). Bu veriler, aile işletmelerinin dünya ekonomisi içerisindeki konumunu ve önemini ortaya koyması açısından anlam ifade etmektedir. Bu sebeple, ekonomik ve sosyal yaşamda aile işletmelerinin son derece önem arz eden rollere sahip oldukları ifade edilebilir. (Erdem vd., 2013: 173)

Aile işletmelerinin bütün dünya ülkeleri tarafından sahip olduğu bu roller, birçok araştırmacının dikkatini bu tarz işletmelerin işleyişlerine ve sorunlarına yöneltmesine sebep olmaktadır (Büte, 2010: 3). Ekonomik yaşam içerisinde aile işletmelerinin konumu ve etkinliği düşünüldüğü zaman, bu işletmelerin çok dikkatli bir şekilde incelenmesi, sorunlarına çözüm bulunması ve işleyişlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesinin sağlanması son derece önem teşkil etmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010:1). Yani, aile işletmeleri hem yaşam boyu sürdürülebilirliklerini korumak için emek harcarken, hem de karşı karşıya kaldıkları yönetsel sorunlara çözüm yolları bulmak için çaba sarf etmektedirler (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 20). Buradan yola çıkarak,aile işletmelerinin çoğunun, profesyonel yönetim anlayışından ve kurumsallaşmadan uzak oldukları, aynı zamanda maruz kaldıkları yönetsel sorunlardan dolayı varlıklarının tehlikeye girmesi ve bu durumun da rekabet avantajlarını kaybetmelerine sebep olduğu düşünülmektedir (Yıldız vd., 2012: 120).Aile işletmelerinin kurumsallaşmadan uzak olmasının birçok farklı sebebinin olmasının yanı sıra, aile-eş-dost kayırmacılığı bu konudaki en büyük engellerin başında gelmektedir (Araslı vd., 2006: 296; Özler vd., 2007: 438; Öztürk, 2008: 115; Büte ve Tekarslan, 2010: 2).Aile işletmelerinin önemli sorunlarından biri olan kayırmacılık ve kayırmacılık biçimleri, genellikle mesleki kurallara aykırı davranışlar olması sebebiyle eleştirilen ve profesyonel olmayan eylemlerdir. Gelişmiş ülkelerde, kayırmacılık eylemlerine karşı çeşitli hukuki önlemler alınırken, gelişmekte olan ülkeler bu eylemleri yaşamın bir parçası olarak devam ettirmektedirler (Abdalla vd., 1998: 554; Boadi, 2000: 195).

Bireylerin ellerinde bulundurdıkları bilgi, beceri gibi özellikler gözardı edilerek sadece akrabalık ve benzer diğer yakınlık ilişkilerine bakılarak istihdam edilmesi, terfi ettirilmesi ya

da örgüt kaynaklarından ayrıcalıklı şekilde faydalandırılması anlamına gelen ve örgütsel düzeydeki ilişkilere ciddi zararlar veren kayırmacılık (Aytaç, 2010: 5; Asunakutlu, 2010: 41; Erdem vd., 2013: 52), hem günlük yaşamda hem de örgütsel yaşamda karşılaştığımız bir kavramdır ve varlığı içselleştirilmekte, doğalmış gibi kabul görmektedir. Eşitsizliğe çağrışım yapan ve adaletsiz bir uygulama olmasına rağmen hemen hemen tüm sektörlerde, kayırmacı ilişkilere yaygın şekilde rastlanmaktadır. Kayırmacılığın benimsenerek normalleştirilmesi nedeniyle bu uygulamanın sorun olarak düşünülmesi ancak zamanla yaygınlaşmıştır. İlgili alan yazınında kayırmacılık ile alakalı bilimsel temelde tartışılan ve bir kesinliğe kavuşan fazla çalışmaya rastlanılmamış olması bu tür uygulamaların sorun olarak düşülmesini zorlaştırmaktadır (Özkan ve Erdem, 2014: 15).

Kayırmacılık, insanlık tarihi boyunca siyasi davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir olgudur. 20. yüzyılda demokrasinin yayılmasına rağmen, kayırmacı yönetim biçimi ve işleyişi varlığını korumuştur. Kayırmacı yönetim uygulamalarına karşı çıkmak maalesef ki çok tehlikeli ve güçtür (Kuznar, 2005: 1). Bunun yanı sıra kayırmacı yönetim uygulamalarına ülkemizde oldukça yaygın bir şekilde rastlanıldığı düşünülmektedir (Akalan, 2006: 114).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Aile İşletmeleri Kavramı

Aile işletmelerinin 20.yy.'ın ilk yarısından sonra dünya ekonomileri içerisinde önemi ve değeri artan örgütler olduğu bilinmektedir. Özellikle işletme eğitimi sunan üniversitelerin sayısının artması, girişimcilik konusuna ilgi duymayı arttırmış ve bunun sonucunda ise girişimciliğin en önemli unsurlarından olan aile işletmeleri konusunu daha değerli bir hâle getirmiştir. Hem ülkemizde hem de dünyada aile işletmeleri sayısının çokluğu konuyu akademik olarak incelemeye zemin oluşturmuştur. Yönetim araştırmacıları ve yazarlar tarafından 1980'li yıllardan itibaren ilgi görmeye başlamış olmasına rağmen, aile işletmeleri üzerine yapılan geniş kapsamlı çalışmalar daha yakın tarihlere dayanmaktadır (Güney, 2008: 96).

Aile işletmeleri konusu ancak 1990 yılı ile beraber akademik disiplin olarak kabul edilmiş olmasına rağmen, aile işletmesinin nelerden oluştuğuna dair net bir tanımlamanın ortaya çıkmamış olması, neredeyse bu alanın önemli bir araştırma konusu olmasını gölgeleyen bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Klein vd., 2005: 321).

İşletme türlerinden en karmaşık olanı aile işletmeleridir. Aile işletmelerinde işletme sahibi olmanın ve kontrol ve yönetim gücü bulundurmanın, iç içe geçmiş olması durumundan dolayı operasyonel ve stratejik sorunlar bu karmaşıklık durumunu daha fazla derin hâle getirmektedir (Craig ve Moores, 2006: 2).

Yapılmış olan çalışmalar gittikçe artmış olmasına rağmen, bugüne değin aile işletmeleri tanımlanmasına yönelik fikir birliği sağlanamamıştır. Her şeyden önce aile işletmesi kavramının ABD'de 1960'ların sonunda, Avrupa'da ise 1980'lerin sonunda ortaya çıktığı gözönüne alındığında, bu durumun anlaşılması zor değildir. Örneğin danışmanlar, akademisyenler ve araştırmacılar için ileri gelen profesyonel bir dernek olan ABD Aile Şirketi Enstitüsü 1986'da; temelde, işletme sahiplerini ve ailelerini bir araya getiren, Lozan merkezli ve dünya genelinde faaliyette bulunan bir birlik olan Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı ise, 1990'da kurulmuştur. Yeni bir alan olmasından dolayı, aile işletmeleri tanımının net bir şekilde ortaya konulamamış olmasının doğal olduğu düşünülmektedir (Neubauer ve Lank, 1998: 4).

Aile işletmelerinin kurulma biçimleri, girişimci liderlerin karakteristik özellikleri, ailenin doğal kültürel mirasları ve geniş olması, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör vb. birtakım faktör, aile işletmelerinin biçimine, meydana gelişine ve gelişimine etki etmektedir. Bu sebeple aile işletmelerini belirli bir kalıba koymak, net bir tanım çerçevesinde birleştirmek kolay değildir. Başka bir bakış açısıyla durum değerlendirildiğinde, ne kadar aile işletmesi var ise o kadar fazla da aile işletmesi tanımı yapmak mümkün durumdadır (Taşkıran ve Şimşek, 2008: 204).

Literatürde, aile işletmelerinin birçok tanımının bulunmasının yanısıra, bu tanımlarda kıstas alınacak ilkeler hakkında fikir birliğine varılmamış olmasına rağmen (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498; Alayoğlu, 2003:42; Chua vd., 1999:31; Shanker ve Astrachan, 1996:108), ortaya konulan tanımların çoğunun; işletmedeki sahiplik mekânizmasına, karar verme biçimine ve çalışanların uzmanlaşma derecesine yöneldiği görülmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 299). Buradan yola çıkarak, ilgili alan yazınında aile işletmeleri ile alakalı yapılan tanımların bazıları şöyledir: Aile işletmesi denildiğinde genellikle, aralarında akrabalık bağı bulunan kişilerin mal veya hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kâr amacı güden sosyal nitelikli örgütler akla gelmektedir. Bununla beraber günümüzde sıklıkla dile getirilen aile işletmesi kavramının farklı kişilerce farklı biçimlerde tanımı yapılabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 42). Genellikle herkesin bildiği, çoğunlukla aynı aileden bireylerin çalıştığı işletmeler aile işletmesi olarak ifade edilir (Tagiuri vd., 1992: 45).

Aile işletmeleri, aile bireylerinin kontrolünde, belirlenmiş değer yargılarının ve kâr elde etme yollarının söz konusu ailenin birey tarafından belirlendiği işletmeler olarak bilinmektedir (Barry, 1975: 42).

Bir işletmede üst yönetim pozisyonlarına aile bireylerinden kimseler getiriliyorsa o işletmeler aile işletmeleridir (Smyrinos vd., 1998:49). Bu alanda çalışan yazarların ortak bir tanım için fikir birliği sağlayamamasından dolayı aile işletmeleri için yapılan tanımlar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; aile bireylerinden birinin yönetimde söz sahibi olduğu aile işletmesi tanımları, aile bireylerinden birinin yönetimde söz sahibi olmadığı aile işletmesi tanımları, bir üyenin aile bireylerinden biri olmadan yönetimde söz sahibi olduğu aile işletmesi tanımlarıdır (Smyrinos vd., 1998: 50).

En sık kullanılan aile işletmesi tanımı şöyledir: Aile işletmesi, ailenin hayatını idame ettirmek, mal ve hizmet üretmek bunun yanısıra mirasın parçalanmasını engellemek amacıyla oluşturulan ve ailenin hayatını idame ettiren kişinin yapıyı idare ettiği, yönetim kademelerine çoğunlukla aile üyelerinin getirildiği, aile üyelerinin karar verme mekanizmasında oldukça etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın içerisinde faaliyette bulunduğu örgüt yapısı şeklinde ifade edilmektedir (İyışleroğlu, 2006: 5; Karpuzoğlu, 2001: 19; Büte, 2010: 6).

Aile işletmeleri için yapılan tanımların ortak noktalarını aile ve işletme unsurlarının oluşturduğu dikkat çekmektedir. Her bir tanımın konuyu başka bir açıdan veya çekim merkezinden değerlendirdiği görülmektedir. Tanımların bazılarında aile işletmesinin aile yönü ve kurucuların kişilik özellikleri ön planda tutulurken, bazılarında ise işletme içerisinde yönetim katında aktif rol alma durumu ön planda tutulmaktadır. Bazı tanımlarda mülkiyete kimin sahip olduğu, başka tanımlarda ise yönetim faaliyetine önem verilmektedir. Aile işletmelerine ilişkin tanımlarda önemli olan, ortak şekilde ifade edilen noktalardır. Bu tanımlardan çoğunun ortak noktası; işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek ve aile içinden bireylerin işletme faaliyetinde rol alması şeklinde dikkat çekmektedir (Fındıkçı, 2005:15-17). Bir başka ifade ile; aile işletmeleri “aile sistemi” ile “işletme sistemi”nin etkileşimde bulunduğu ve bu etkileşimin aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran önemli hususlar olduğu ifade edilmektedir (Erdoğan, 2004: 67).

Yapılan tüm tanımlardan yola çıkarak, aile işletmelerini diğerlerinden farklı kılan temel özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (İyışleroğlu, 2006:7; Özkaya ve Şengül, 2006:110; Özler vd., 2007: 441-448; Mandl, 2008: 2).

- Aile işletmeleri, genellikle küçük ölçeklidir ve basit işletme yapısına sahiptir.
- Aile işletmesi, kendine has kültürünü ve geleneğini işe yansıtın sosyal bir oluşumdur.
- Aile işletmeleri kurucusu ile yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir.
- Aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerini çoğunlukla aile bireyleri oluşturur.
- İşletme ile ilgili karar alıncağında, son kararı çoğunlukla kurucu-yönetici veya ailenin en büyük üyesi verir. [SEP]

- İşletme yeni bir kuşağa aktarıldığında, aynı zamanda hem finansal hem de sosyal ve kültürel tüm sermaye aktarılmış olur.
- Aile işletmelerinde, görev yetki ve sorumluluklar net değildir.
- Aile işletmelerinin başka bir özelliği, yönetim katında aile bireylerinin daha etkili olmasıdır. Bu son özellik kayırmacılığın, aile işletmelerinde sıklıkla görülen bir sorun olmasını beraberinde getirir, bunun yanı sıra;
- Bu işletmelerde, aile bireylerinin çalıştırılmasında, yetenek ve beceriler yerine aile üyesi olmalarının dikkate alınması,
- Aile işletmelerinde işgören devri daha fazla görülmesi,
- Görevde yükselmelerde, aile ilişkileri ve akrabalık durumunun önemli bir faktör olması,^{[1][2]}
- Başarısızlıkların sebebi olarak aile üyesi olmayan çalışanların görülmesine sıklıkla rastlanılması, kayırmacılığın aile işletmelerinde yaygınlaşmasına sebep olan diğer özelliklerdir. Ekonomik gelişme ve büyüme kaynakları içerisinde aile işletmelerinin önemli bir yer aldığı düşünülmekte (Olson vd., 2003:641) ve bu işletmelerin birçok açıdan ekonomiye değer kazandırdığı görülmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008:210). Aile işletmeleri yönetiminde aile bireyleri baskındır. Bu işletmelerin çoğunda, önemli rekabet avantajı olarak, aile bireylerinden oluşan işgücünün işletmeye sadakati ve bağlılığı ile aile içi ilişkilerin kuvvetli olması düşünülür. Çalışanlar yetenek ve tecrübeye dayalı bireyler olarak değil, ailenin koruması ve sahiplenmesi altındaki bireyler olarak görülür. Bu sebeple, aile içinden olmayan bireylere karşı güven eksikliği duyulabilir ve bu bireyler açısından ise kendilerine daha farklı bir muamele yapıldığı düşüncesine yol açabilmektedir. Bunun sonucu; aile içinden olmayan çalışanların kayırmacılık yapıldığı algısına kapılmalarına neden olabilmektedir (Özler vd., 2007:444). Karabulut (2008) da, çalışmasında; aile işletmelerinde, işletme yapısının, kültürel değerlerin ve işletme özelliklerinin kayırmacılık sorununu ortaya çıkardığına, bu işletme yapılarının kayırmacılığa zemin oluşturabileceğine dikkat çekmektedir (Karabulut, 2008: 5) .

2.Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık kavramı, siyasi açıdan karar verme aşamasında meydana gelen bir “yozlaşma türü” olarak değerlendirilmekte (Kayabaşı, 2005: 56), ve bu yozlaşma türünde bireylerin işe istihdamı sırasında yetenek, bilgi ve tecrübeleri gözardı edilerek, siyasetçi, bürokratlar, aile, eş dost, akrabalar ile olan bağlarına bakılarak işe alım yapılmaktadır. Aynı zamanda, özellikle kurumsal yapıları tam oluşmamış ülkelerin ciddi sosyal sorunlarından olan kayırmacılık, hem yetenekli bireylerin ideallerini yok etmekte hem de işe alım sırasında yeteneksiz ve tecrübesiz bireylerin istihdam edilmesine yol açmaktadır (Çoban, 1999:181). Kayırmacılık, ilk kez 1828’de bürokrasiye memur alımı sırasında ABD başkanlık seçimini kazanmış olan General Jackson tarafından uygulamaya başlanan kayırma biçiminin istismar edilmesiyle, politika, siyaset ve yönetim alan yazınında yer almaya başlamıştır (Tortop, 1994: 48).

İşletme içerisinde kimi bireylere iltimas gösterilmesi, bu bireylerin kayırılması, doğrudan maddi fayda gözetmeksizin birtakım ilişkiler ve sorumluluklar sebebiyle de gerçekleşebilir. Bir başka ifade ile, maddi içerikli gücün yerine, maddi olmayan gücün, örneğin akrabalık ilişkilerini kullanarak etki etmesini sağlamak muhtemeldir (Berkman, 1983: 25-26).

Adam kayırma, kollama, iltimas gösterme ve torpil yapma gibi kavramlarla eşanlamli olarak kullanılan ve işletmede çalışan bireylerin veya kamuda memur yakınlarının yasal olmayan şekilde ve haksız yere korunması anlamına gelen (TDK Türkçe Sözlük, 1983:671) kayırmacılıkta, istihdam etme ve görevde yükselme atamalarında, liyakatın yerini, aile üyesi olma, eş-dost-akrabalık, dostluk, arkadaşlık gibi kişisel unsurlar almaktadır (Aktan, 1992: 31). Kayırmacılık kavramı ve uygulama şekilleri için yapılan tanımlar her kültürde farklılaşmaktadır. Yerli yazında eş-dost kayırmacılığı-kronizm kullanılırken(Aktan, 1992: 57; Kayabaşı, 2005: 57;Asunakutlu ve Avcı, 2009: 730), yabancı yazında-favoritizm

kullanılmaktadır. Yine yabancı yazında siyasete ilişkin düşüncesi sebebiyle bir kimsenin kayırılması durumunda cronyism kullanılmaktadır. İlaveten kan bağı sebebiyle kayırma her iki yazında da akraba kayırmacılığı-nepotizm olarak kullanılmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008: 1238-1239).

Genel şekliyle, kayırmacılık kavramı, işletme birimlerinde veya bu birimler ile dış çevre etkileşiminde, aynı yerde okumuş olma, aynı bölgenin insanı olma, benzer siyasi düşünceye sahip olma vb. kıstasların ön plânda tutulması, bunun yanısıra yönetim çalışmalarında etkili olan evrensel kıstasların ise gözardı edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Oktay, 1983: 209). Bu tarz uygulamalar gibi maddi olmayan fakat dolaylı yönden çıkar sağlamaya yönelik uygulama biçimi kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır. (Büte, 2011: 385)

Kayırmacılığın varlığını koruduğu işletme yapılarında, insan kaynakları departmanının faaliyetlerini verimli bir biçimde devam ettirmesi mümkün olamamaktadır (Hayajenh vd., 1994:60). Çünkü işletmelerde kayırmacılık; istihdam olanağı sunma, terfi ettirme, eğitim fırsatı verme, ücretlendirme-ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları sırasında ortaya çıkabilmektedir. Kayırmacılıktan söz edilen bir ortamda kabiliyet, bilgi ve tecrübe birikimi ikinci plâna atılmakta ve ayrıca işgörenlerin kayırılan bireyler ile rekabet etmeleri durumunda işlerinde terfi edebilmeleri oldukça zorlaşmaktadır. İşletmeye verilen fikişsel ve fizikişsel emeğin ve karşılık olarak sağlanan faydaların eşit olmaması halinde, işgörenler adil ve eşit olmayan bir ortamda çaba sarf ettikleri düşüncesine kapılırlar. Bu şartlarda oluşan güven eksikliği, iş stresini tetikler ve ayrıca iş doyumunun, motive olmanın, örgütsel sadakatın ve iş performansının olumsuz şekilde etkilenmesine sebep olur. Kayırmacılığın hâkimiyet kurduğu bir örgütsel iklimde, bireysel ve örgütsel başarının yok olması da kaçınılmazdır (Ören, 2007: 86; Büte, 2011: 384).

3.Aile İşletmelerinde Kayırmacılık

İnsan kaynakları departmanlarının, kayırmacı yönetim uygulamalarına izin veren işletmelerde, faaliyetlerini özgür bir şekilde devam ettirmeleri mümkün değildir. Bu yüzden, bu koşullar altında yetenek ve bilgiye göre bir istihdam fırsatı sunmak imkânsızdır. Bir iş girişimindeki işçiler, tercih edilen bir kimseyle rekabet ederse, işlerinde terfi ettirilmeleri çok zordur. Haksız rekabet ortamı, işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. (Abdala vd., 1994: 61). Ayrıca kayırmacılık, paydaşlar arasında güvensizlik yarattığından, bilhassa yetenekli yöneticilerin istihdam edilmesini engellemekte ve işletmeyi entelektüel sermaye fırsatlarından yararlanmaktan mahrum etmektedir (Öztürk, 2008: 115).

Aile işletmeleri bakımında durum değerlendirmesi yapıldığında; kurumsallaşamamanın en ciddi sorunların başında geldiği görülmektedir. Kurumsallaşmayı engelleyen en ciddi unsurlardan birisi de şüphesiz kayırmacılıktır. Aile işletmelerinde kayırmacı uygulamalara başvurulmasında, aile bireylerinin egemenliğini sürdürmeleri ve tüm işletmeye hâkim olmaları amacı güdüldürken, bu durum işletmenin aileye bağlı olmayan, aileden daha geniş kapsamlı ve kendine has kurumsal bir kimliğe sahip olmasını engellemekte, tüm paydaşlar nazarında güvensiz bir işletme ortamı oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum, işletmeden yetenekli ve donanımlı işgörenlerin kopmasına, motivasyonun düşmesine, örgütsel sadakat ve bağlılığın azalmasına, eşitsizlik düşüncesinin artmasına, memnuniyetsizliğin artmasına ve bu nedenle de işgücü sermayesinin verimsiz kullanılmasına ve tükenmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak, aile işletmelerinde kayırmacılık uygulamalarının varlığı, büyüme ve gelişmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Dyer, 1989: 222; Araslı vd., 2006: 296; Karacağoğlu ve Yörük, 2012: 49; Erdem vd., 2013: 176).

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri, sıklıkla işletmecilik kurallarının önüne geçme eğilimi göstermektedir. Özellikle işletme sahibi yöneticiler, becerilerine veya faydalarına dikkat etmeden ve zayıf yönlerini gözönünde bulundurmadan, aile üyelerini veya akrabalarını işe

almaktadır. Çoğu aile işletmesi, beceri, bilgi ve tecrübeye bakmadan ve personel seçme ve değerlendirme kriterlerine uymadan, önemli konumlara aile üyelerinden birini yerleştirmektedir. Yeteneği ve tecrübesi olmayan birinin emri altında çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan açısından rahatsız edicidir. Yapılan katkının alınan paya eşit olmaması durumunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıkları hissine kapılırlar. Bu şartlar altında ortaya çıkan güven eksikliği, çalışanlarda strese neden olur, iş tatmini, motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkilere yol açar. Bunun yanı sıra, aile üyesi olmayan yöneticilerden yüksek performans beklentisi içerisinde olan aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile bireylerini kayıracak biçimde işlemesi, yöneticilerin işletmeden kopmasına yol açmaktadır (Günel, 2005: 31–32).

İlgili alan yazınında kayırmacılık konusunda çalışmalar yapmış olan araştırmacılar tarafından, kayırmacılığın çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediğine dair araştırma bulguları tespit edilmiştir (Laker ve Williams, 2003; Hernandez ve Page, 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Büte ve Tekarslan, 2010; Williams ve Laker, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2009; Lakshminarasimhan, 2011). Bazı araştırmacılar ise, aile işletmelerinde kayırmacılığın, aile üyesi haricindeki çalışanlarda güven eksikliğine sebep olarak, donanımlı çalışanların işten ayrılmasına yol açtığını tespit etmişlerdir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 424; Vural ve Sohol, 2004: 330; Büte, 2011: 176; Keleş vd., 2011: 11). Yine bir başka araştırmacı çalışmasında (Lakshminarasimhan, 2011), kayırmacılığın aile üyesi haricindeki çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Aile işletmelerinde, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, kayırmacılığın, çalışanların iş stresini arttırdığı, iş tatminini ve yöneticiye olan güvenini azalttığı ve bu durumun çalışma performanslarının düşmesine ve işten ayrılmanın artmasına sebep olduğu tespit edilmiştir (Büte ve Tekarslan, 2010). Benzer şekilde, Araslı ve Tümer (2008) tarafından yapılan çalışmada ise; farklı kayırmacılık türlerinin, çalışanların iş stresini ve iş tatminini nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kayırmacılık türlerinin, çalışanların iş stresini ve memnuniyetsizlik düzeylerini arttırdığı ortaya çıkmıştır (Araslı ve Tümer, 2008).

YÖNTEM

1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, aile işletmelerinde kayırmacılığın varlığını ve boyutlarını tespit etmek amacıyla nitel desende planlanmış fenomenolojik (Olgü Bilim) bir çalışmadır. Fenomenolojik yaklaşım deneyimlerden anlam çıkarma çabasıdır. Burada temel amaç olguyu tanımlamak, farklı insanların olguya nasıl baktıklarını ortaya çıkarmak ve ortak bir tarafı sergilemektir.

2.Çalışma Grubu

Araştırmada ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre Kırşehir’de faaliyet gösteren aile işletmesi sahibi olan ve görüşmeyi kabul eden 5 kişiyle görüşülmüştür. Çalışmaya katılan işletme sahiplerine ve işletmelerine ait demografik özellikler tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya Katılan İşletme Sahipleri ve İşletmelerine Ait Özellikleri

Katılımcı*	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	İşletmedeki Çalışma Süresi	İşletme Faaliyet Konusu	İşletmedeki Toplam İşçi Sayısı
K1	38	Erkek	Üniversite	10 yıl	Madencilik	120
K2	41	Erkek	Üniversite	4 yıl	Müteahhitlik	40
K3	40	Erkek	Üniversite	12	İnşaat	60
K4	56	Erkek	Lise	35	İnşaat	100

K5	50	Erkek	Üniversite	16	Çimento	50
----	----	-------	------------	----	---------	----

*Katılımcıların ve işletmelerinin isimleri yerine onlara verilen kod kullanılmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere, çalışmaya katılan işletme sahiplerinin tamamı erkektir. Katılımcılar genel olarak genç yetişkinlerden oluşmaktadır. Katılımcıların tamamına yakını üniversite mezunudur. Katılımcıların işletmeleri inşaat ve çimento ve madencilik alanında faaliyet göstermektedir.

3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan veri toplama formu kullanılmıştır. İşletme sahiplerinin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların dışında işletmede kayırmacılığın boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla aşağıda yer alan sorular yer almaktadır.

1. Personel alımlarınızda kayırmacı bir yaklaşım sergiler misiniz?
2. Aile şirketi olmanın faydaları ve zararları nelerdir?
3. Yönetim kadrosunda aile üyelerine öncelikli davranma ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
4. Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre ayrıcalıklı olup olmaması ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
5. İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer, planlama, işe alım vb.) kan ve evlilik bağına öncelik verilmesi ilgili ne düşünüyorsunuz?
6. Şirket sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirkette nasıl yansımaktadır?
7. Şirkette çalışan akrabalarınızla diğer çalışanlarınız arasındaki ilişki nasıldır?
8. Sizce kayırmacı bir tutum sergileyerek işe aldığınız kişilerin performansı nasıldır?

4. Verilerin Analizi

Görüşmeden elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Bu amaçla öncelikle görüşme kayıtları deşifre edilerek metin haline dönüştürülmüştür.

BULGULAR

Araştırmada sorulan her soruya ilişkin yanıtlar ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

Soru 1: Personel alımlarınızda kayırmacı bir yaklaşım sergiler misiniz? Sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin ilk soruya verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Zorunda kaldığımız durumlar dışında işe göre adam mantığı ile eleman alıyoruz. Akrabamız diye işi yapamayacak birine iş vermeyiz. (K1)

Aksine akrabalarla iş yapınca sıkıntı yaşıyoruz bu yüzden akrabalarımızla iş yapmamaya özen gösteriyoruz. (K2)

....aile içinde akrabalar da bu işi yapabilecek kişi yok. (K3)

Personel alımlarımızda liyakat sistemine özen gösteriyoruz. Kariyer.net üzerinden aradığımız nitelikte ki eğitimli elemanları işe alıyoruz. (K4)

Hepimiz işi yapana bakıyoruz. (K5)

Katılımcıların verdikleri cevaplar göz önünde bulundurulduğunda işe alımlarda kayırmacılık yapmadıkları ve liyakate göre alım yaptıkları genel olarak ifade edilmiştir. Personel seçimlerinde işe uygun kişi yaklaşımı genel olarak ifade edilmiştir.

Soru 2: Aile şirketi olmanın faydaları ve zararları nelerdir? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin ikinci soruya verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Aile şirketi olmanın elbette birçok faydası var. Bunlara kısaca örnek verecek olursak, arkanda güvendiğin sağlam adamların oluyor, kararsız kaldığında fikrine güvendiğin fikir alabileceğin kişilerle çalışıyorsun. Kuşaktan kuşağa geçiş sürecinde bir takım şeyleri görerek yetişiyor buda fayda sağlıyor. Zararları ise ben fazla zarar görmüyorum ancak artık kuşak değişiminde yeni

nesil çekirdekten yetişmediği için şirket içinde problem çözme de sıkıntı yaşıyor ve genç personel artık halden anlamaz hale geliyor bu da aile şirketi olmanın değil de belki çağın problemi diyebiliriz. (K1)

Aile şirketi olmanın en büyük avantajı birlikte olmak, fikirler de uyuşuyorsa büyümenin en büyük etkisi bu. Zarar görmeniz bu yapıda çok zor. Ama alt yapıyı iyi oluşturmak gerekir. Herkes işini bilip işini yaptığı sürece zarar yok. (K2)

Birlikten kuvvet doğar diyerek başlayayım, genellikle en sevdiğimiz en yakınımızda olsun isteriz onlara güveniyoruz yani faydalarına güven duyabileceğiniz ve fikir alışverişi yapabileceğiniz konusunda faydalı diyebiliriz. Zararını görmedik Allah göstermesin İnşallah. (K3)

Türkiye de aile şirketi kurmak çok zor çünkü alt yapı eksikliklerimiz çok. Biz şirket olarak Türkiye ortalamasının üzerindeyiz ancak dünya çapında ortalamanın fazlaca altındayız çünkü alt yapımız yok bunu zarar olarak görebiliriz. Faydası ise ailen ile birlik olmak arkanda güvenilir destekçilerin olması.(K4)

Zararını görmedim faydası ise bir çok konuda var. En basiti ailenizle iç içesiniz. (K5)

Aile işletmesi olmanın avantajı olarak katılımcıların birçoğu birlik, beraberlik ve güven duygusuna atıfta bulunarak cevap vermişlerdir. Şirketlerdeki en büyük sorunlardan bir tanesi de birlikte çalışılan insanların güvenilirliğidir. Bu durum cevaplayıcılar tarafından ön plana çıkarılmıştır. Aile işletmesi olmanın dezavantaj olarak ise nesiller arası iletişim kopukluğu ifade edilmiştir.

Soru 3: Yönetim kadrosunda aile üyelerine öncelikli davranma ile ilgili ne düşünüyorsunuz? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin planlarını gerçekleştirmelerine ilişkin ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

Hayır aile üyesi ayrımcılığımız yok. Eğitimli ve başarılı personellere öncelik veriyoruz. (K1)

Aile üyesi olmak burada bir iş hak ettiği anlamına hiçbir zaman gelmedi gelmeyecekte. Hani liyakat sistemi var ya iş kimde ehlinde güzelse o iş onundur. (K2)

Aile üyelerinde hepimiz eğitimliyiz. Bu yüzden yönetim kadromuz da aile üyelerimize yer veriyoruz. (K3)

Liyakat sistemi olduğu için aile üyesi ya da akraba gibi ayrıcalık yok kim hakediyorsa o yönetime geçiyor. Toplamda 200 kişi ye istihdam sağlıyoruz yönetimde 6 kişi aileden.(K4)

Aile üyesi ayrıcalığı tanımıyoruz eğitimli çalışanlara öncelik veriyoruz.(K5)

Verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların eğitimi ve liyakati göz önünde bulundurdıkları görülmektedir. Yönetim kademesini oluştururken liyakatin dikkate alınması profesyonel bakış açısının bu şirketlerde hakim olduğunu göstermektedir.

Soru 4: Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre ayrıcalıklı olup olmaması ile ilgili ne düşünüyorsunuz? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin bu soruya verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Benim başında olduğum yerlerde yok ama ara ara illaki mecbur olduğumuz durumlar oluyor.(K1)

Sadece teftişe filan gidildiğinde hal hatır sorarken sohbet ederken biraz daha yakın olabilir bunun dışında ücretlendirme de filan ayrıcalık olmaz.(K2)

Kesinlikle olmaz, herkes eşittir. Herkes işini yapsın bizim için önemli olan budur. Fakat zaman zaman yönetim kadrosunda ayrıcalık oluyor.(K3)

Şirketimizde çalıştırdığımız aile bireylerin diğer çalışanlara nazaran hiçbir ayrıcalığı yoktur. (K4)

Hayır kesinlikle öyle bir ayrıcalık tanımıyoruz kişi kendi farkını kendi belirler işini iyi yapabilen başarılı çalışan bizim için farklıdır. (K5)

Cevaplayıcıların bir kısmı çalışan akrabalara ayrımcılık yapılmadığını net bir şekilde ifade ederken bir kısmı ise biraz daha yakın davranıldığını ima etmişlerdir.

Soru 5: İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer, planlama, işe alım vb.) kan ve evlilik bağına öncelik verilmesi ilgili ne düşünüyorsunuz? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin bu soruya verdiği yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Ben elimden geldiğince kan bağına akrabayı önemsemiyorum, aksine başarısız birini sırf aile üyesi diye yönetime veya işe almaya karşıyım. Benim için başarı ön sırada. (K1)

Kan bağı olmayan dostlarımız var. Kan bağı var diye ayrıcalık göstermem. Fakat 2 kişi var diyelim aynı özellikleri taşıyorlarsa bu durumda ailemden olana öncelik veririm. İş bilmeyen birine ailemden akrabam diye işi ona vermem. (K2)

Hayır, bize ara elemanlar lazım bu konuda da işi bilsin yeterli bizim için. (K3)

Hayır, biz CV ye bakıyoruz akrabalık ilişkisine bakmıyoruz. (K4)

Küçük bir işletme olduğumuz için böyle bir durum söz konusu değil. (K5)

Katılımcılar insan kaynakları planlamasında akrabalık ilişkilerini dikkate almadıklarını genel olarak ifade etmişlerdir.

Soru 6: Şirket sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirkette nasıl yansımaktadır? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin bu soruya verdiği yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Geçerlidir. İkisinde de disiplin ön planda. (K1)

Hayır aile içi kurallar şirkete yansımamaktadır. (K2)

Hayır değil. (K3)

Hayır değişiklikler elbette var. (K4)

Hayır aynı kuralları uygulamak zor. (K5)

Şirket sahiplerinin aile içi davranışlarıyla iş yaşantısındaki davranışlarının farklı oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu aile içi davranışlarla iş yaşantısındaki davranışları ayırmaktadır.

Soru 7: Şirkette çalışan akrabalarınızla diğer çalışanlarınız arasındaki ilişki nasıldır? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin bu soruya verdiği yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Evet oluyor. Şöyle ki halanızın teyzenizin çocuğu oluyor kıramayıp işe alıyorsunuz o kendini diğer çalışanlara yönelik patron sanıyor bu sefer tartışma oluyor aralarından. Böyle durumlarda elbette tepkimizi gösteriyoruz uyarılar işe yaramazsa işten çıkarmaya kadar gidiyor. (K1)

Bazen çalışanlar arasında akrabamız varsa diğer çalışanlara patronluk yapmaya çalıştığı dönemler oluyor bu durumda da bizim tutumumuz önemli böyle olaylarda haklıyı haksızı gözlemleyip ona göre önlem alıyoruz. (K2)

Çok fazla tartışma olmaz olduğu zamanda işimizi etkilemiyorsa pek ikili ilişkilere karışmayız ancak, işimizi aksatırlarsa gerekeni yaparız. (K3)

Ara ara tartışmalar çıkıyor ancak, anlaşmazlık çıkaran bedelini ödüyor. Aile bireyi de olsa diğer çalışan da olsa bedel öder bu konuda kurumsallaşma da mesafe kat ettiğimizi düşünüyorum. (K4)

Ben 16 yıldır şirketteyim henüz öyle bir tartışmaya denk gelmedim. Herkes işini yapar. (K5)

Verilen cevaplar gözünde bulundurulduğunda akrabalık bağı olan şirket çalışanının, kendisini ayrıcalıklı gördüğü ve o şekilde davranışlar sergilediği bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirket sahiplerinin ise bu problemin çözümünde tarafsız davrandıkları genel olarak ifade edilmiştir.

Soru 8: Sizce kayırmacı bir tutum sergileyerek işe aldığımız kişilerin performansı nasıldır? sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular

İşletme sahiplerinin bu soruya verdiği cevaplar kategori sırasına göre birer örnek şeklinde verilmiştir.

Özel sektörde bu tür kayırmacılık fazla olmaz işi aksatıyorsa bunu görmezden gelemezsiniz ya eğitimi verirsiniz ya da işten çıkartırsınız. (K1)

Evet olabiliyor. Akrabam diye işe aldığım ara elemanlar bile olsa anlaşmazlıklar çıkabiliyor bu durumda da çoğunluk işi bırakıyorlar. (K2)

Bizim için önemli olan işi bilip bilmediğidir, akraba diye işi bilmeyen birini işe almıyoruz. (K3)

Elbette oluyor. Türkiye de yetişmiş istihdam kaynağı yeterli olmadığı için biz de saha da eğitiyoruz çalışanlarımızı. (K4)

Eğitimi eleman aldığımız için aksamalar ve ya karışıklıklar olmuyor. (K5)

Bu soruya kısmen de olsa katılımcılar, akrabalık bağıyla ya da kayırmacılık mantığıyla işe aldıkları kişilerin performanslarında problem olabildiği şeklinde cevap vermişlerdir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Aile işletmeleri yıllardır araştırmaların konusu olmuş ve aile işletmesi olmanın avantaj ve dezavantajları günümüz değişen yönetim anlayışları bakış açısıyla ve yeni kavramlar ışığında ele alınarak incelenmeye devam etmiştir. Kayırmacılık kavramı ise her anlamda (siyasi, kültürel, akrabalık, cinsiyet vs.) ele alınabilecek bir kavram olmakla birlikte özellikle aile işletmelerinde akrabalık bağlarından kaynaklanan bir olgu olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Çalışmada, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren bir kısım aile işletmesi yöneticileri ile görüşme yapılmış ve aile işletmesi olmaktan kaynaklanan durumlarla ilgili ve kayırmacılık kavramıyla ilgili çeşitli sorular yöneltilmiş, verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin verdiği cevaplar neticesinde aile işletmelerinde akrabalık bağlarından çok liyakatin ön planda tutulduğu belirtilmiştir. Bu durum, klasik aile işletmelerinde akraba yöneticilerin varlığı algısının değişerek liyakatin ön plana çıktığını göstermiştir. Bu sonuç itibarıyla aile işletmelerinin de artık insan kaynaklarına artık daha profesyonel baktığını düşündürebilir.

İşletmelerde güven kavramı önemli olup, bu araştırma neticesinde aile işletmelerinin en büyük avantajlarından birisi olarak katılımcılar tarafından güven kavramı ön plana çıkarılmıştır. İşletme yöneticileri güvenilebileceği kişilerin varlığına itafen, akrabalık ilişkileri olan kişiler ile çalışmayı daha avantajlı gördüklerini ifade etmektedirler. Ayrıca aile işletmelerinin dezavantajı olarak nesiller arasındaki, çeşitli nedenlerden kaynaklanan, kopukluk vurgulanmaktadır. Bu konu ayrı bir araştırma konusu olabilecek değere sahip olup ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Aile işletmeleri de günümüzde eğitime önem verdiklerini belirtip eğitimi personelle çalışmayı tercih etmektedirler. Araştırma neticesinde hem çalışanları hem de yöneticilerin akrabalık bağı olup olmasa da eğitimi olması tercih edilmektedir. Çalışanlar arasında eğitim ve liyakat ön planda tutulup kayırmacılık yapılmadığı özellikle vurgulanmaktadır.

İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerinin örgütsel iletişim ve performans açısından önemi bilinmektedir. Araştırma bulguları aralarında akrabalık bağı bulunan çalışanların iş yaşantısındaki ilişki ve iletişimi ile özel yaşantısındaki ilişkilerinin farklı olduğunu göstermiştir. Bu durum göstermektedir ki aile işletmelerinde, bu araştırma kapsamında, yöneticiler açısından akrabalık bağları çalışma ortamında göz ardı edilmekte ve işler çalışanlar arasında ayırım ve kayırmacılık yapmadan yürütülmektedir. Yöneticiler tarafından ifade edilen bu durum çalışan açısından ise farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar ise akrabalık ilişkilerinden dolayı kendilerini daha ayrıcalıklı hissetmekte ve bu doğrultuda davranış sergilemektedir. Bu paradoksta araştırmaya değer bir konu olup üzerinde çalışma yapılarak ilgili literatüre katkı sağlayabilecek bir durumdur.

Aile işletmeli ve kayırmacılığı ele alan bu araştırma, nitel bir araştırma olup Kırşehir ilinde sınırlı sayıda katılımcı üzerinde yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın Kırşehir ili özelinde ve

az sayıda katılımcı ile yapılmış olması araştırmanın sınırlılıkları olabilir. Araştırma neticesinde aile işletmelerinin düşünüldüğünün aksine daha profesyonel yönetilmeye çalıştıkları söylenilebilir. Kayırmacılığın ise eğitim ve liyakat göz önünde bulundurularak en aza indirildiğini söyleyebiliriz.

Bu çalışmada aile işletmeleri ve kayırmacılık konusu ele alınmıştır. Araştırmada yeni araştırma konusu olabilecek konular ile geleneksel bakış açısının dışında sonuçlar elde edilerek literatüre katkı yapılmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F. vd. (1994). Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers, *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Abdalla, F. H. vd. (1998). Assessing The Effect of Nepotism on Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cultural Study, *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları. 2016. *Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği*, İstanbul.
- Akalan, A. R. (2006). *Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele*, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Aktan, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi; 1980-1990 Türkiye Deneyimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Araslı, H. vd. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 730-736.
- Asunakutlu, T. (2010). *Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik*, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 41-60.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temelleri*, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 3-26.
- Barry, B. (1975). The Development Organization Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, 3, 42-60.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(13), 297-317.
- Berkman, Ü. A. (1983). *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: TODAİE.
- Boadi, G. E. (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism, *Source Book 2000*, 5, 195-204.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, Ekim – Kasım – Aralık, 22, 1-24.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine

- Yönelik Bir Saha Araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büte, M. (2011). 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.
- Chua, J. H. vd. (1999). Defining The Family Business by Behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-40.
- Craigh, B. L. ve Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems and Environment on Innovation in Family Firms, *Family Business Review*, 19(1), March, 1-10.
- Conway, B. (2004). The New Nepotism, *Public Interests*, 154, 130-136.
- Çoban, O. (1999). Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-193.
- Dascher, P. E. ve W. G. Jens Jr. (1999). Family Business Succession Planning, *Business Horizons*, 43(5), 2-4.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business, *Family Business Review*, 11(3), 221-235.
- Erdem, B. vd. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Erdem, B. vd. (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.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İgiad Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul Alfa Yayınları, 15-92.
- Genç, N. ve Karcioğlu, F. 2004. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama, 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, 20-41.
- Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.^[11]_{SEP}
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Handler, W. C. (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms, *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- Hayajenh, A. F. vd. (1994). Research note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers, *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Hernandez, E. H. ve PAGE, R. A. (2006). Nepotism in the Employment Recruitment Process: How Nepotism Builds Organizational Commitment, *Journal of Business Management and Change*, 1(1), 3-14.
- İyişşeroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Karabulut, A. T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİler Üzerinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 643-676.
- Karacağoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması, "İŞ-GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.

- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları. [SEP]
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Keleş, H. N. vd. (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 & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Klein, S. B. vd. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), May, 321-339.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, E. P. (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 424-430.
- Kuznar, L. A. ve Frederick, W. (2005). Simulating the Effect of Nepotism on Political Risk Taking and Social Unrest, *NAACSOS (North American association for computational social and organizational science) Annual Conference*, Notre Dame, June, 26-28.
- Laker, D. R. ve Williams, M. L. (2003). Nepotism's Effect on Employee Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3), 191-202.
- Lakshminarasimhan, S. (2011). Is it a Boon or Bane for the Organization?, [Erişim Adresi]: <<http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/119324.aspx>>, [Erişim Tarihi: 20.11.2017].
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. *KMU FORSCHUNG AUSTRIA. Austrian Institute for SME Research*, Vienna, Austria.
- Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Neubauer, F. ve Lank, A. G. (1998). *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, Macmillan Press Ltd.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen İstемler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*, İstanbul Üniversitesi SBF Yayını, İstanbul.
- Olson, P. D. vd. (2003). The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability, *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi, *Kamu-İş*, 9(1), 71-90
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 179-206.
- Özler, H. vd. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özler, H. vd. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler, Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, *Journal of Arts and Sciences*, Aralık, 10, 109-116.
- Shanker. M. C. ve Astrachan. J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy -A Framework for Assessing Family Business

- Statistics, *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Smyrinos, K. vd. (1998). Development of a Meseasure of the Characteristics of Family Business, *Family Business Review*, 11(1), 49-60.
- Tagiuri, R. ve Davis, A. J. (1992). On the Gools of Successful Family Companies, *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Taşkır, H. ve Şimşek, T. B. (2008). Ayvalık Ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları, *İstanbul Kültür Üniversitesi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul, 205-211.
- Tortop, N. 1994. *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 324-332.
- Williams, M. L. ve Laker, D. (2010). Nepotism: Can it Affect the Bottom Line?, *Northeastern Association of Business, Economics and Technology*, Proceedings Book, October 19th & 20th, Pennsylvania, USA, 230-236.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yıldız, G. vd. (2012). Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Haziran, 16 (1), 119-134.