

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article



PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

¹Sadettin Bülent YILMAZ
²Duygu TÜRKER

Özet

Aile şirketleri gerek yerel gerekse ulusal düzeyde ekonomiye sağladıkları katkılar ile büyük önem taşımaktadır. Fakat gelecekte küresel düzeyde rekabet edebilecek firmalara dönüşme hayali ile kurulan pek çok aile şirketinin bu potansiyeli tam olarak değerlendiremediği ve kurumsallaşamadan ömrünü tamamladığı görülmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli ayaklarından biri olan profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde çalışmaya başlaması, çoğu zaman bu tip işletmelerin yapısından kaynaklanan sorunlar nedeniyle yüzeysel bir aşama olarak kalmaktadır. Bu çalışmanın amacı, literatürde aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirleyerek, iş yaşamında bu sorunlarla karşılaşma durumunu nitel bir yöntem izleyerek analiz etmektir. Bu amaçla, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren aile şirketlerinde üst düzey yönetici olarak çalışan 25 kişi üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile bir veri seti toplanmıştır. Sistematik literatür taraması kısmında Türkiye'ye özgü olarak belirlenen üç ana tema arasında genel yönetim sorunları en önemli sorun alanı olarak bulunurken, bunu insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar takip etmiştir. Türkçe literatürde her ne kadar nepotizm ve aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiler önemli bir sorun alanı olarak vurgulansa da bu çalışmada, bunların yöneticiler için görece az önemde bir sorun olduğu bulunmuştur. Sonuç kısmında çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Profesyonel Yöneticiler, Yönetimsel Problemler.

The Problems of Professional Managers in Family Businesses

Abstract

Family businesses are very important since they contribute to both local and national economy. However, most family businesses, which are established with the wish of becoming a global competitive firm in the future, cannot reach their full potential and fail before completing their institutionalization process. As one of the major dimensions of institutionalization, hiring professional managers usually becomes a shallow step due to the structural problems of such type of companies. The purpose of this study is to explore the problems of professional managers, who work for the family businesses and analyse the frequency of facing these problems with following a qualitative methodology. In doing so, a data set was collected on a sample of 25 professional managers, who are working for the family businesses in Izmir Atatürk Industrial Zone (IAOSB) with using semi-structured interview technique. Among the three problem areas that are identified based on the systematic literature review in Turkey, overall managerial problems are found the most important problem area and the problems on human resources management follow them. Although nepotism and the relationship between family members and professional managers are emphasized as a major problem area in Turkish literature, they are found relatively less important for the managers in the current study. Some suggestions were provided in the conclusion.

Keywords: Family Owned Businesses, Managerial Problems, Professional Managers.

¹ Teknik Danışman, sbyilmaz@gmail.com

² Prof. Dr., Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, duygu.turker@yasar.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8382-4635

GİRİŞ

Aile şirketleri, ulusal ve yerel düzeyde sağladığı önemli katkılar dolayısıyla akademik camianın da uzun süredir ilgilendiği alanlar içerisinde yer almaktadır. Kuşaklararası veraset sorunları (Carr vd., 2016) ve yeni kuşakların yönetim yaklaşımlarındaki farklılıklar (Lefebvre ve Lefebvre, 2016) veya aileden olmayan yöneticilerle yaşanan çatışmalar (Miller vd., 2014) gibi sorunlarına rağmen aile şirketlerinin, 21. yüzyılda da varlığını sürdürmeye devam eden bir örgütsel form olacağı öngörülmektedir. Bu sebeple, bu tip işletmelerle ilgili araştırmaların, tüm ülkelerde büyük önem taşıdığı söylenebilir (Salvato ve Aldrich, 2012). Literatürün gelişimi üzerinde yapılan genel değerlendirmeler, aile şirketleri konusunda bilgi birikimimizin önemli ölçüde arttığını göstermekle birlikte, hala yapılması gereken çok şey olduğu konusunda hemfikirlerdir (Craig ve Salvato, 2012; Litz, Pearson ve Litchfield, 2012). Daha fazla araştırılması gereken bu konulardan biri, aile şirketlerinin profesyonel yöneticilerle çalışması ile başlayan ve tüm yönleri ile birlikte, örgütün başarısını da etkileyen süreçtir.

Profesyonel yöneticiler, aile şirketlerinde, genellikle bu şirketlerin yapısından kaynaklanan çok çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bunların çözümsüzlüğü halinde, örgüt bir bütün olarak kayba uğrayabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, literatürde aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirleyerek, iş yaşamında bu sorunlarla karşılaşma durumunu nitel bir yöntem izleyerek analiz etmektir. Bu kapsamda literatürde ön plana çıkan sorunlar tespit edilerek, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren aile şirketlerinde üst düzey yönetici olarak çalışan 25 kişi üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Yapılan bu analiz ile katılımcıların örneklendirerek bahsettikleri çeşitli sorun alanları tespit edilmiştir.

Çalışma, aile şirketlerinin yabancı literatürde nasıl ve hangi yönleri ile çalışıldığına ilişkin bir değerlendirme sunması, spesifik olarak Türk aile şirketlerinde yönetim sorunlarına ilişkin kapsamlı bir literatür taramasına yer vermesi ve bu literatürde ön plana çıkan konuların, yapılan nitel çalışma kapsamında ne ölçüde ortaya çıktığını bulgulararak güncel sonuçlar sunması açısından literatüre katkı koymaktadır. Çalışma sonucunda, Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından önemli bir sorun olarak ifade edilen nepotizm gibi kimi sorunların, katılımcılar tarafından önemli görülmediği ve yetki ve sorumluluk devri, iş-ücret ve sosyal hak dengesi, kariyer gelişiminde veya performans değerlendirmede yaşanan sorunların daha öncelikli sorun alanları olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda çalışma, gerek araştırmacılara, gerekse uygulamacılara, hangi sorun alanlarının öncelikli olarak ele alınması gerektiği konusunda öneriler sunarak, katkı sağlamaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde “aile şirketi” kavramı üzerinde durulmuş ve mülkiyet ve yönetim olgusunun teorik olarak nasıl ele alınabileceği tartışılmıştır. İkinci bölümde aile şirketlerinin yabancı literatürde nasıl ve hangi yönleri ile çalışıldığı ve aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere ilişkin çalışmaların ne ölçüde önemli olduğu ortaya konmuştur. Sonraki bölümlerde, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde karşılaştıkları problemler, öncelikle genel olarak, ardından “yönetim” ve yönetimin fonksiyonları kapsamında ele alınmış ve Türkçe literatürde ön plana çıkan

öncelikli sorun alanları tespit edilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise, literatürde ön plana çıkan bu konu başlıklarından hareketle, aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin karşılaştığı sorunlar üzerine yapılan nitel araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

1. AİLE ŞİRKETLERİ: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, aile şirketleri konusunda, üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmadığı görülmektedir. Konuyu mülkiyet açısından ele alan bir tanıma göre, aile işletmeleri, “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirket”lerdir (Yelkikalan ve Aydın, 2003-2004: 137).

Aile şirketlerinin tanımı konusunda yaptıkları incelemede Chua, Chrisman ve Sharma (1999), genellikle mülkiyet ve yönetim konusunda literatürde üç yaklaşımın olduğu belirtmektedir. Buna göre, aile şirketleri (a) hem mülkiyet hem de yönetimin ailede olduğu, (b) mülkiyetin ailede, yönetimin ailede olmadığı ve (c) yönetimin ailede, mülkiyetin ailede olmadığı olmak üzere farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Birinci tipin, aile şirketi olarak tanımlanması kabulüne karşın, ikinci ve üçüncü türlerin aile şirketi olarak kabul edilemeyeceği konusunda literatürde farklı görüşler olduğu görülmektedir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999). Bu çalışmada, aile şirketleri geniş bir yaklaşımla ele alınmış ve her üç tanımında aile şirketleri kapsamında değerlendirilebileceği öngörülmüştür.

Diğer taraftan aile şirketlerini ailenin işe katılım derecesi açısından inceleyenlerden Longenecker ve Moore (1991) göre, aile işletmesi “iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş halidir” (Yıldız, 2008: 14). Belli bir süre boyunca şirketin bir aile tarafından yönetilmesi ve kuşaklararası geçiş ile süreklilik arz ettiğinde, aile ile şirketin gerçekten iç içe geçtiği görülmektedir. Bu durum, uzun vadede şirketin yönetimi ile mülkiyeti arasında karmaşaya yol açabilmektedir. Weber’in bürokratik yönetim yaklaşımından temelini alan, yönetim ve mülkiyet ayrılığı olgusu (Daft, 2003), modern işletmeciliğin çıkışında önemli rol oynamıştır (Akın, 2004: 131). Genellikle yönetim konusunda eğitim almış bir profesyonel yöneticinin işe alınması ile aile şirketinin daha profesyonel bir şekilde yönetilmesi mümkün olabilmektedir (Dyer, 1989). Hatta kimi yazarlar aile şirketlerine, aile şirketi değilmiş gibi davranıldığında daha etkin olabildiğini ve uzun vadede yaşamlarını sürdürebildiğini düşünmektedir (Stewart ve Hitt, 2012). Kısaca ‘profesyonelleşme’ denilen bu olgu (Stewart ve Hitt, 2012) kapsamında yazarlar, aile şirketlerinin yönetim ve yönetişim mekanizmalarını profesyonelleştirmelerinin, “geleneksel zayıflıklarının pek çoğunu aşmakta ve güçlü yanların avantajını kullanarak, başarıya ulaşmakta” onlar için katkı sağlayıcı olacağını öne sürmektedir (Martínez, Stöhr ve Quiroga, 2007: 93).

Literatürde işletme üst yönetimi hakkındaki güncel tartışmaların, genellikle vekâlet ve temsil teorilerinden hareketle gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997: 20). Bunlardan ilki, vekâlet verenin vekile işi yapması için yetki vermesi ile oluşan ilişkiyi incelerken, temelde iki taraf arasında çatışan amaçlar ve istekler ile vekalet verenin, vekilin gerçekte ne

yaptığını tespit etmesindeki zorluktan kaynaklanan vekalet sorunu ile iki tarafın risk alma konusunda farklı eğilimler göstermesi sonucu oluşan riski paylaşma ve karar verme sorununu incelemekte ve bu vekalet ilişkisini yöneten en etkin anlaşmanın belirlenmesi noktasına odaklanmaktadır (Eisenhardt, 1989). Vekâlet teorisi taraflar arasındaki çıkar farklılığını belirtmekle birlikte, bu çıkarların nasıl uyuşabileceği konusunda bir başka teori olan temsil teorisinin yaklaşımı önem kazanmaktadır. Temsil teorisi, bu ilişkinin anlaşılması için tarafların ve durumun özelliklerinin iyice anlaşılmasının gerekli olduğunu savunmakta ve kişisel amaçlar yerine, örgütsel amaçlar gibi üst hedeflerin dikkate alınması noktasında vekâlet veren ile temsilci arasında bir çıkar ayrılığı olmayabileceğinin altını çizmektedir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997: 24-25). Aile şirketleri söz konusu olduğunda, aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin karmaşık yapısı bu iki teorik odaktan hareketle analiz edilebilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel performansın artırılması gibi ortak üst amaçlara ulaşılmasının hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticilerin lehine olacağı, bu sebeple, bir çıkar ayrılığından ziyade bir çıkar ortaklığının tarafların kişisel çıkarlarını da artırmak için en uygun yol olduğu öngörülmektedir. Bu bakış açısıyla, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılması gereken tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin titizlikle yapılması önem kazanmaktadır. Fakat aile şirketlerinin yapısından kaynaklanan kimi sorunların, bu noktada profesyonel yöneticiler için engelleyici olabileceği düşünülmektedir.

2. AİLE ŞİRKETLERİ LİTERATÜRDE HANGİ TEMALAR KAPSAMINDA ÇALIŞILYOR?

Yabancı literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında genel bir bilgi toplamak üzere, Web of Science veri tabanında “2010-2018 yılları” arasında başlığında “aile şirketi/family business” ifadesi yer alan “makaleler” taranmış ve elde edilen 247 makale, yayımlandıkları “kaynak” açısından analiz edilmiştir (Tablo 1). Buna göre, ilgili makalelerin en çok yer aldığı ilk üç dergide yapılan yayınlar (67 adet), Web of Science’da taranan yayınlardan aldıkları atıflar açısından sıralandığında 10 ve üzeri atıf almış 34 çalışma tespit edilmiş ve bu makaleler temaları açısından incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 1. Web of Science Dergi Taraması Sonuçları

Dergi Adı	Yayın Sayısı	Yüzde
Family Business Review	32	12,96%
Journal of Family Business Strategy	25	10,12%
Entrepreneurship Theory and Practice	10	4,05%
Asia Pacific Journal of Management	7	2,83%
Academy of Management Learning Education	5	2,02%
Business History	5	2,02%
European Journal of International Management	5	2,02%
Journal of Family Business Management	5	2,02%
Journal of Small Business Management	5	2,02%
European Journal of Work and Organizational Psychology	4	1,62%
Diğer	144	58,00%
Toplam	247	100,00%

Tablo 2’de görüldüğü üzere incelenen bu makaleler, aile şirketlerinde yönetim (15 adet), süreç ve fonksiyonlar (7 adet) ve aile şirketleri üzerinde yapılan genel araştırma ve yönetsel çalışmalar (10) olmak üzere üç ana tema altında toplanabilmektedir.

Tablo 2. Üç Alan Dergisinde En Çok Atıf Alan Makalelerin Temaları

Ana Tema	Alt Tema/lar	Makale sayısı*	Örnek makaleler
1.Yönetim	1.1. Aile üyeleri	9	Kuşaklararası verasetin finansal yapı ve performansa etkisi (Molly, Laveren ve Deloof, 2010), aile şirketi yaşam döngüsünde sosyo-duygusal servet aktarımı (Breton-Miller ve Miller, 2013), kuşaklararası veraset fikri ile sürdürülebilirlik yaklaşımının ilişkilendirilmesi (Delmas ve Gergaud, 2014) vb.
	1.2. Profesyonel yöneticiler, kurumsallaşma süreci, yönetim kurulları, şirket yönetişi	6	Aile şirketlerinin profesyonelleşme tipleri (Stewart ve Hitt, 2012), temsil teorisinin sunduğu perspektifin aile ve aile dışı çalışanlar açısından değerlendirilmesi (Davis, Allen ve Hayes, 2010), aile şirketlerinin kuruluş aşamasında aile ve aile dışı üyelerin karar verme yaklaşımlarının karşılaştırılması (Morris vd., 2010), gönüllü profesyonel bir derneğin mimetik ve normatif kurumsal baskıları aracılığı ile yeni yönetim uygulamalarının aile şirketlerinde uygulamaya geçmesi (Parada, Nordqvist ve Gimeno, 2010), şirket yönetişi ve performans ilişkisi (San Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012) vb.
2.Süreç ve Fonksiyonlar	Pazarlama, inovasyon, girişimcilik, bilgi-paylaşımı, muhasebe, denetim, insan kaynakları	7	Aile şirketlerinin pazar odaklılığı (Zachary vd., 2011), aile şirketlerinin inovasyon sürecinde çalışanların katılımının rolü (Bammens, Notelaers ve Van Gils, 2015), aile şirketlerinde muhasebe-finans yönetiminde, yönetişim, sosyo-duygusal servet ve vesayet gibi aile şirketlerine özgün karakteristiklerin dikkate alınması (Songini, Gnan ve Malmi, 2013) vb.
3.Yöntem ve Araştırma		10	1998-2009 yılları arasında yayınlanan çalışmalarda ön plana çıkan değişkenler (Yu vd., 2012), aile şirketleri üzerinde çalışan 80 akademisyenden elde edilen veri seti ile konunun araştırma potansiyellerinin değerlendirilmesi (Litz, Pearson ve Litchfield, 2012), kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinin (partial least squares structural equation modelling) aile şirketleri araştırmalarında kullanımı (Sarstedt vd., 2014), vaka çalışması yönteminin aile işletmelerinde kullanımı (De Massis ve Kotlar, 2014) vb.

* İki makale, biri editöre mektup niteliğinde bir değerlendirme makalesi, diğeri ise bir özel sayının giriş makalesi olduğu için elelenmiştir.

Her ne kadar literatürde, aile şirketlerinde çeşitli süreç ve fonksiyonların nasıl idare edildiği ve bu kapsamda elde edilen sonuçların neler olduğu (Bammens, Notelaers ve Van Gils, 2015; Songini, Gnan ve Malmi, 2013; Zachary vd., 2011; vb.) ile aile şirketlerine ilişkin genel geçer araştırma sonuçlarının verilmesi ve bu tip şirketlerin bir araştırma birimi olarak ele alınması yaygın olsa da (De Massis ve Kotlar, 2014; Litz, Pearson ve Litchfield, 2012; Sarstedt vd., 2014; Yu vd., 2012; vb.), literatürün bu şirketlere olan asıl ilgisinin yönetim teması kapsamında olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim teması kapsamındaki bu çalışmalar, gerek aile üyeleri (9 adet), gerekse aile dışı profesyonel yönetici, danışman ve dış kurumsal baskılar (6 adet) açısından ele alınmaktadır. Bu ikinci ve son başlık aile şirketlerinin yönetiminde, üçüncü kişi ve kurumlarla ilişkilerin önemini vurgulaması açısından, literatürün gelişen bir alanını temsil etmektedir. Bu analiz kapsamında incelenen 34 çalışmaya yapılan toplam 1164 atıf içerisinde, en çok paya sahip olan iki makalenin de yönetim başlığı altındaki bu ikinci

alt temada yer aldığı görülmektedir; 110 atıf alan Stewart ve Hitt (2012) çalışmalarında aile şirketlerindeki profesyonelleşme tiplerini ele alırken, 76 atıf alan Davis, Allen ve Hayes (2010) temsil teorisin sunduğu perspektifin aile ve aile dışı çalışanlar açısından değerlendirilmesi konusunda çeşitli bulgular paylaşmaktadır. Bu durumda, aile şirketlerinin profesyonelleşmesi ve profesyonel yöneticilerle çalışmasının, yabancı literatürde önemli bir çalışma alanı olarak ele alındığını söylemek mümkündür.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Sermaye yapısının genellikle özkaynak tabanlı olması nedeniyle daha güçlü bir finansal yapıda olması (Yıldız, 2008: 22), aile bireyleri arasında koordinasyon ve işbirliğinin yüksek olma olasılığı nedeniyle hızlı karar alabilmesi (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266), aile ünvanının iş çevresinde sağlayabileceği üstünlüklere sahip olması (Yıldız, 2008: 23), bürokrasi baskısının az olması nedeniyle daha dinamik bir yapıda olması (Akdoğan, 2000: 35) gibi nedenlerle, aile şirketleri, diğer şirketlere göre bazı üstünlüklere sahiptir. Tüm bu üstünlüklere rağmen, zayıf yönlerinin varlığı ve sayıca çokluğu aile şirketlerinin büyümelerinin önünde aşılması güç birtakım engeller teşkil etmektedir.

Literatürde genellikle ön plana çıkan bu zayıflıkları, özellikle üst düzey yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar kapsamında ele aldığımızda, birkaç önemli sorun grubu karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki, nepotizm olarak adlandırılabilir ve aile şirketlerinde, özellikle üst yönetim kademelerine geçişte önceliğin aile bireylerine hak olarak tanındığı sorunlardır (Vinton, 1998). Gelecek kuşaklar elbette bir aile şirketinin ileride varlığını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Björnberg ve Nicholson, 2012). Fakat çoğu zaman aile üyeleri birer şirket çalışanı oldukları için bunlara yönelik gerçekleştirilen, yükseltme, kariyer olanakları, eğitim olanakları vb. gibi insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli adaletsizlikler yapılabilmektedir (Lansberg, 1983). Çoğu zaman liyakat dikkate alınmadan yapılan bu faaliyetler, profesyonel yöneticiler için önemli bir sorun alanı haline dönüşebilmektedir. Örneğin, Salvato, Minichilli ve Piccarreta'nın (2012) 100 İtalyan şirketi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, vekâlet teorisinden hareketle, aile üyesi ve içeriden olan kişilerin gerek üst düzey yönetici olma gerekse kariyerlerinde daha hızlı yükselme açısından dışardan gelen üyelere göre daha avantajlı oldukları belirtilmektedir.

Diğer taraftan, aile şirketlerinde yönetimin ve dolayısıyla gücün bir kuşaktan diğerine aktarımı da şirket içinde büyük bir sorun yaratabilmektedir (Barnes ve Hershon, 1994). Aile içerisinde yaşanabilecek rekabet, işletmede gruplaşmalara yol açabilmekte, bu durum aile şirketindeki uyumu ortadan kaldırmaktadır. Aile bireyleri arasında doğabilecek en büyük anlaşmazlık, yönetimin varisinin kim olacağını belirlerken ortaya çıkmakta, bu konudaki tartışmalar pek çok aile şirketinin sona ermesine neden olmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266). Aile şirketlerinin genellikle merkezîyetçi bir yönetim tarzına sahip olması (Ateş, 2005: 14), yetki devrine olumlu bakılmamasına, eski kuşak aile üyeleri arasında bir güç kaybına yol açacağı endişesine yol açmaktadır. Bu durum, güç kaybına uğrayacağı endişesi taşıyan eski kuşak üyelerin, yeni kuşağın ve hatta çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarını engellemesine yol açmaktadır. Bu da işletmenin pek çok fırsatı kaçırmasına, gelişiminin

yavaşlamasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2008: 24). Aile şirketinin gelişmesini ve büyümesini engelleyen ve aile dışı yönetici ve çalışanlar için önemli bir problem olan bir başka konu ise bu tip şirketlerdeki insan kaynakları uygulamalarının profesyonelleşme düzeyidir. Yakupoğulları (2001: 24)'e göre, iş tanımları ile yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmesi halinde, özellikle aile üyeleri dışındaki işgörenler hiyerarşik bağlantıları tam olarak bilebilir ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmesi önlenir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen güncel bir ampirik çalışma ise işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme sistemi gibi insan kaynaklarının farklı bileşenlerinde gerçekleştirilecek profesyonelleşmenin, bu yöneticilerin fırsatçı davranma ve/ya kaytarma eğilimlerini ortadan kaldırmak yolu ile aile şirketlerinin performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Madison vd., 2018).

Yukarıda belirtilen ve aile şirketlerinin yapısından kaynaklanan bu problemlerin aslında en temel olarak yönetim ve yönetimin fonksiyonları, kapsamında ele alınması mümkündür. “Örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak amacıyla, örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü” (Daft, 2003: 5) olarak tanımlanabilecek yönetim kavramı, yaygın olarak “başkaları vasıtasıyla işgörmek” (Koçel, 1998: 11) anlamında kullanılmaktadır. Bir işletme söz konusu olduğunda, temelinde kar elde etmenin ve hayatta kalmanın yer aldığı bu amaçlara ulaşmak için örgütün sahip olduğu sosyal ve fiziksel tüm kaynakların yönetilmesi, yöneticinin üzerinde büyük bir sorumluluk yaratmaktadır. Bu sorumluluk alanlarının en geniş anlamıyla, yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol faaliyetleri açısından ele alınması mümkündür. Örneğin, bir örgütün iç ve dış çevresi ile uyumlu bir stratejik yönelime doğru ilerlemesi noktasında, stratejik planlama ve yönetiminin başarıyla uygulanması gerekmektedir; doğru elemanların işe alınması, insan kaynağının doğru şekilde yönetilmesine, faaliyetlerin gerekli zamanlama ve standartlarda kontrolüne dek tüm süreçlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, örgüt yapısının ve bu yapının ne kadar doğru şekilde oluşturulduğu, yetkilerin ve sorumlulukların ne kadar iyi tanımlanıp, ilgili birimler arasında paylaştırıldığı yine yönetsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu ve buna benzer yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi, kurumsallaşmasını tamamlamış büyük işletmeler için bile bir sorun iken, yukarıda belirtilen aile şirketlerinde sorunlar daha büyük ve içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Örneğin, bir profesyonel yönetici nepotizm sorunu nedeniyle istediği iş için istediği bir elemanı alamadığı veya insan kaynakları faaliyetlerini belirlenen ölçütler dâhilinde yürütemediğinde yönetsel faaliyetlerde aksamlar olmaktadır. Diğer taraftan, kimi zaman aile şirketlerinde bazı yönetsel faaliyetler o kadar çok çaba harcamayı gerektirmez ki, bu durum diğer önemli konuların göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Örneğin, Amerika’da düşük nüfus yoğunluğu olan bölgelerde faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, bu tip işletmelerin en çok planlama ve kontrol fonksiyonlarına odaklandıklarını ve pazarlama stratejisi geliştirmek konusunda yetersiz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Miller, McLeod, ve Young-Oh, 2001). Bu durumda, belirtilen ve genel olarak yönetimin fonksiyonları kapsamında ele alınabilecek olan bu sorunlar için sorulması gereken asıl soru, bu tip sorunların aile şirketlerine özel bir durum yaratıp

yaratmadığıdır. Bu sebeple, bu çalışmada, profesyonel yöneticilerin, literatürde sıklıkla ele alınan ve aile şirketleri ile özdeşleştirilmiş konuların yanı sıra, yönetimin bu fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlarla karşılaşp karşılaşmadığı da ele alınmalıdır.

4. TÜRK AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARININ ANALİZİ: SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu aşamasında, çalışmanın ana bağlamı olarak seçilen Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinde yönetim olgusuna ilişkin elde edilen araştırma sonuçlarına dair bir durum tespiti yapılmıştır. Bu kapsamda, TÜBİTAK Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı’nın 2002’den günümüze dek yayınları içeren seçkisi arasında, aile şirketlerinde yönetim olgusuna ilişkin “makale” türünde yayınlanmış ampirik çalışmalar, çalışmanın yılı, amacı, yöntemi, örnekleme ve yönetim olgusu açısından ortaya koyduğu temel bulguları açısından incelenmiştir. Tablo 3’de farklı anahtar sözcüklerin çalışmaların “öz” kısmında (özet) geçip geçmediği dikkate alınarak yapılan taramalar sonucu elde edilen ve yönetim olgusu kapsamında değerlendirilebilecek çalışmaların sayıları görülmektedir. Bu noktada taranan 36 çalışmanın yönetim olgusu ile ilgili olup olmamasına, çalışmanın öz/özet kısımlarında yer verilen amaçları dikkate alınarak karar verilmiştir. Örneğin ilgili taramada elde edilen ve özet kısmında “aile şirketi” anahtar sözcükleri yer alan bir çalışma, 19. Yüzyılda Fethiye’de faaliyet gösteren krom madenleri ve işletme imtiyazları hakkında olduğu için tarama dışı bırakılmıştır. Diğer taraftan, çalışmanın ampirik yönü, çalışmada örneklem, veri analizi yöntemi, elde edilen bulguların bilimsel yöntemler kapsamında sunulması gibi yönetime ilişkin verilen bilgilerin varlığına göre değerlendirilmiştir. Bu şekilde elenen tek çalışma, İzmir’de faaliyet gösteren üç büyük aile işletmesinin aile anayasasının incelendiği belirtilmekle birlikte, yöntem hakkında hiçbir bilgiye yer verilmediği için elenmiştir. Süreç sonunda, ilgili kriterlere uyan 17 makale elde edilmiştir.

Tablo 3. Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanında Taranan Makale Sayıları

Anahtar Sözcükler	Toplam Çalışma Sayısı	İlgili Çalışma Sayısı	Ampirik Çalışma Sayısı
Aile işletmesi/işletmeleri	26	22	13
Aile şirketi/şirketleri	9	4	4
Aile firması/firmaları	1	0	0
Toplam	36	26	17

İncelenen makalelere ilişkin sonuçlar Tablo 4’te yer almaktadır; 17 çalışmanın 8 tanesi 2010 yılı öncesine ait olup, 11’i nicel, 5’i nitel, bir çalışma ise hem nicel hem nitel yönetime dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar, Türkiye’nin farklı illerinde ve genellikle organize sanayi bölgesi kapsamında çalışan aile şirketleri üzerinde yapılmıştır.

Aile şirketlerinde yönetim olgusu kapsamında incelenen bu çalışmalar, temaları kapsamından da sınıflandırılmıştır. Şekil 1’de görüldüğü üzere, çalışmaların çok büyük bir kısmı (13 makale), aile şirketlerinde kurumsallaşma teması ile ilgili olup, dikkat edileceği üzere, uluslararası literatürde son dönem çalışmalara ilişkin elde edilen sonuçlara paralel bir şekilde (bkz. Tablo 2), Türkiye’deki literatürün de aile şirketlerinde aile üyelerinin etkisi, profesyonel yöneticilerin ve genel yönetim

sürecinin durumu gibi konulara öncelik verdiği görülmektedir. Bu kapsamda incelenen 13 makaleyi de, üç alt temaya ayırmak mümkündür. Buna göre, ilk temada yer alan çalışmalar aile ile aileden olmayan yöneticilerin arasındaki ilişkileri ve bakış açısı farklılıklarını ele almaktadır. Örneğin Ulukan'ın (2005) çalışmasında, her iki grubun kurumsallaşma kavramına bakış açısı değerlendirilmiş ve aile üyelerinin kurumsallaşmayı, profesyonel yöneticilerin varlığı ve yetki devri açısından, profesyonel yöneticilerin ise bağımsız örgüt yapısı ve standartlaşma ile açıkladıkları görülmüştür.

İkinci alt temada örgütlerin kurumsallaşma seviyeleri ve kurumsallaşmanın (veya kurumsallaşmamanın) ortaya çıkardığı olumlu/olumsuz sonuçlar ele alınmıştır. Kurumsallaşma düzeyi açısından, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmayan yönetici seçiminin yaygın olduğu (Kaygusuzoğlu ve Şaşar, 2015), pek çoğunun profesyonel yönetim desteği almadığı (Bilici, 2007) ve aile şirketi olmayanların aile şirketlerinden, yönetimde ikinci kuşağın olduğu şirketlerin ise birinci kuşağın olduğu şirketlerden daha kurumsal olduğu belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Diğer taraftan, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın finansal performansı olumlu yönde etkilediği bulunurken (Yörük, 2006), kurumsal olmayan aile şirketlerinin düşük kapasite kullanım oranı, yatırım teşviki alma sıkıntısı, kısıtlı finansman olanağı (Bilici, 2007), pazarlama, insan kaynakları, genel yönetim ve yetki devri ilgili problemler yaşadıkları ortaya konmaktadır (Demirtaş ve Tokat, 2012; Kalkan vd., 2013; Yıldırım, 2011).

Tablo 4. Makale Ayrıntılı İnceleme Sonuçları

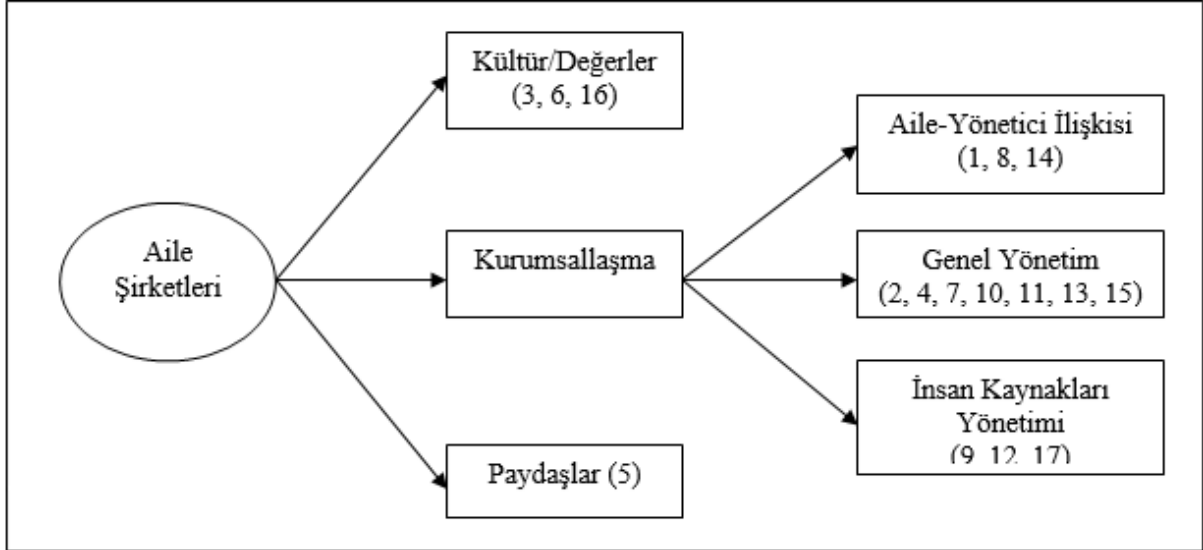
No	Eser/Yıl	Amaç	Yöntem	Örneklem	Yönetim ile İlgili Temel Bulgu/lar
1	Ulukan (2005)	Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma olgusuna bakış açısını tespit etmek	Nitel (Görüşme)	Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde 13 işletme sahibi ile 12 profesyonel yönetici	İşletme sahipleri kurumsallaşmadan en çok profesyonel yöneticilerin çalıştırılması ve yetki devrini anlarken, profesyonel yöneticiler bu olguya örgütte işlerin, standartların, sorumlulukların belirlenmesi ve kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulması açısından yaklaşmaktadır. Kurumsallaşmanın örgütleme işlevini etkin hale getireceği, verimliliği artıracacağı, karar alma sürecini kolaylaştıracağı düşünülürken, aşırı bürokratikleşme ile işletme sahiplerinin geri planda kalması ve denetim kaybı gibi sakıncaları olabileceği belirtilmiştir. Kurumsallaşmanın önündeki engellerin profesyonel yöneticilere duyulan güven eksikliği, işletme sahiplerinin yönetimi paylaşma konusunda isteksizliği olduğu belirtilmiştir.
2	Yörük (2006)	Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka arzın finansal performansa etkisini analiz etmek	Nitel (Vaka çalışması)	Halka açık bir aile şirketi	Şirketin kurumsallaşması halka arz edildiği yıl bazında ele alınmış ve karşılaştırmalı rasyo analizleri sonucunda, bu kurumsallaşma sonrasında şirketin daha iyi bir finansal yapı sunduğu tespit edilmiştir.
3	Bektaş ve Köseoğlu (2007)	Aile işletmelerindeki kültür deseninin girişimcilik eğilimine etkisini analiz etmek	Nitel (Anket)	Uşak'ta 126 aile işletmesi	Örgüt kültürü ile girişimcilik eğilimi arasında pozitif yönlü korelasyon olmakla birlikte, her iki yapının da alt boyutları ilgili yapı ile negatif ilişkili bulunmuştur. Yazarlar bu durumu, "aile işletmelerinde hala aile yapısının örgüt kültüründe ve girişimcilik eğilimde etkin olduğu profesyonelleşmeden uzak olduğu" yönünde yorumlamıştır.
4	Bilici (2007)	KOBİ'lerin mevcut durumlarının ve	Nitel (Anket)	Erzurum Alt Bölgesinde aile işletmesi özelliği	İşletmelerin %63,6'sı profesyonel danışmanlık hizmeti almamaktadır. İşletmelerde kapasite kullanım oranı düşük, yatırım

5	Özdoğan (2007)	sorunlarının analizi Üniversite öğrencilerinin kariyer planı açısından ve tüketici olarak aile işletmelerine yönelik tutumlarını ve niyetlerini bulmak	Nicel (Anket)	gösteren 187 KOBİ Ankara'da Üniversiteleri n İşletme Bölümlerinde 296 öğrenci	teşviklerinden yeterince faydalanılmamakta ve yatırımlarını öz kaynakları ile finanse etmektedir. Aile işletmesi hakkında genel ve tüketici olarak olumlu tutum arttıkça, bu tip işletmelerde çalışma niyeti artmaktadır. Öğrencilerin mezuniyet sonrası çalışmayı düşündükleri alana göre, aile işletmelerine yönelik tutumları farklılık göstermektedir.
6	Sayılı ve Ağca (2009)	Aile işletmelerinin sahip olduğu kültürel özelliklerin, iç girişimciliği etkileyip etkilemediğini ortaya koymak	Nicel (Anket)	Afyon, Denizli ve Uşak illerinde imalat sektöründe 351 aile işletmesi	Kolektiflik, dışsal odaklılık, âdem-i merkezîyetçilik, uzun dönemlilik kültür boyutlarının, girişimciliği pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
7	Yazıcıoğlu ve Koç (2009)	Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin karşılaştırılması	Nicel (Anket)	Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde 78 işletme	Kurumsallaşma göstergeleri olarak ele alınan, "İşletme Anayasası", "Profesyonelleşme", "Etkin Bir Örgüt Yapısı", "Yetki Devri", "Yönetim Anlayışı", "Karar Verme Şekli" ve "Etkin İletişim" boyutlarının tümünde aile şirketi olmayanların, aile şirketlerine; ikinci kuşak aile şirketlerinin ise birinci kuşak aile şirketlerine göre daha kurumsal olduğu tespit edilmiştir.
8	Ayrancı ve Semerciöz (2010)	Aile etkisi ölçeğini test etmek ve aile etkisi unsurlarının, tepe yöneticilerin, aile üyesi olan yöneticiler hakkındaki düşüncelerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak	Nicel (Anket)	İstanbul'da 8 Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan 100 işletmenin yöneticileri	Ölçek birebir uygulanamamakta ve iş bağlamına özgün ölçek kullanımı gerekmektedir. Aileden olan yöneticinin geldiği nesil, aileden olmayan yöneticinin işletmeye yönelik düşünceleri ve ailenin işletmeye bağlılığı aileden olmayan yöneticinin aile üyelerine yönelik bakışımı etkilemektedir.
9	Büte (2011)	Aile işletmelerinde nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek	Nicel (Anket)	Trabzon 'da 8 işletmede çalışan ve aile üyesi olmayan 130 yönetici ve işgören	Nepotizmin iş tatmini üzerinde negatif etkisi bulunmuştur. Nepotizmin iş stresi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur.
10	Yıldırım (2011)	Kurumsallaşma yan küçük aile şirketlerinde pazarlama sorunlarının tespit edilmesi	Nitel (Görüşme)	3 aile şirketi sahibi	Büyüme için kurumsallaşma ihtiyacı olduğu, pazarlama ve yönetimle ilgili problemler yaşadıklarını belirtmektedir. Bütün kararlar aileden yönetici tarafından verilmekte ve diğerlerine güvenilmemektedir.
11	Demirtaş ve Tokat (2012)	Verimlilik yönetiminin birbirini tamamlayan adımları olan ölçme ve teşhis çalışmalarının yapılması	Nitel (Vaka Çalışması)	İmalat sanayisindeki küçük ölçekli bir aile işletmesi	İşsel sorunların, insan kaynakları ve pazarlama yönetimi alanında olduğu tespit edilerek, örgüt yapısının gözden geçirilmesi ve ilgili bu başlıkların profesyonel yöneticiler kanalı ile çözümlenmesi önerilmiştir.
12	Erdem, Ceylan ve Saylan (2013)	Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık	Nicel (Anket)	4 Otel işletmesinin 99 çalışanı	Terfi ve işe alma sürecinde nepotizmin, duygusal, normatif ve devam bağlılığını negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

	ilişkinin incelemek			İşlem kayırmacılığı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuştur.
13 Kalkan vd. (2013)	Aile işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve karşılaştıkları yönetsel sorunların ele alınması	Nicel (Anket)	Kocaeli Sanayi Odası üyesi 63 aile şirketi	Profesyonel yöneticiler, yürütme, karar alma, örgütleme, kontrol ve koordinasyon konularında sorun yaşamaktadır. * Örgüt içi koordinasyonsuzluk önemli bir sorundur ve profesyonel yöneticiler tarafından koordinasyon sağlanamamaktadır.
14 Yılmaz ve Kozak (2014)	Otel işletmelerinde yatırımcı-yönetici ilişkisinin vekâlet teorisi perspektifi ile incelenmesi	Nicel (Anket)+ Nitel (Görüşme)	Nicel (Turizm Yatırımcıları Derneği'ne kayıtlı otellerden 28 yatırımcı/106 genel müdür)+ Nitel (15 yatırımcı+21 yönetici-toplam)	Nicel çalışma sonucunda, tarafların en çok önem verdikleri boyut etik, bilgi sistemleri ve örgütsel unsurlardır. Yöneticiler, denetim mekanizmaları ve sözleşme boyutlarını, yatırımcılardan daha önemli bulunmuştur. Birçok işletmede yatırımcı-yönetici arasında yazılı iş sözleşmesi bulunmamaktadır. Nitel çalışma sonucunda, sözleşmelerin ilişkiyi düzenleyici bir işlevi bulunmadığı bulunmuştur. Tarafların sözleşmeye riayet etmemesi ve uzun vadede yasal olarak bağlayıcı hale gelmemek için sözleşmesiz bir ilişki yürütülmektedir.
15 Kaygusuz oğlu ve Şaşar (2015)	Aile işletmesi olan KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin ne ölçüde kullanıldığının tespit edilmesi	Nicel (Anket)	Adıyaman ve Gaziantep'te faaliyet gösteren 160 KOBİ	Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmayan seçim modellerin benimsenmektedir (örneğin Şirketlerin % 82'sinde yönetim kurulu başkanı aile üyesi, %60'ında yönetim kurulu üyelerinin seçimi aile tarafından, %40'ında eğitim ve teknik yeterlilik ile belirleniyor). Şirketlerin %65'inde yönetim kurulunda son sözü yönetim kurulu başkanının söylediği tespit edilmiştir.
16 Birincioğlu ve Acuner (2015)	Aile işletmelerinde kurucu ve diğer aile üyelerinin sahip olduğu değerleri bulmak	Nitel (Görüşme)	Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, en az 3. kuşağa geçmiş 10 aile işletmesi	Ortak kişisel özellikler olarak çevre tarafından sevilme sayılmak, güvenilirlik, dürüstlük, ileri görüşlülük, girişimcilik, mücadeleci olmak, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık elde edilmiştir. Ortak aile değerleri olarak ataerkillik aile yapısı ve adalet öne çıkmıştır. Ortak iş değerleri olarak güven, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş odaklılık ve müşteri odaklılık bulunmuştur.
17 Bolat vd. (2016)	Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm arasındaki ilişkiyi ortaya koymak	Nicel (Anket)	Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 7 Aile İşletmesinde 232 çalışan	Kurumsallaşma ile terfi aşaması, işlem aşaması ve işe alma aşamasında nepotizm arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşma arttıkça, nepotizm azalmaktadır.

Not. İncelenen çalışmaların sadece yönetim olgusu kapsamında ele alınabilecek bulgularına yer verilmiştir. Örneğin, kontrol değişkenler açısından yapılan ve bu çalışma açısından önem teşkil etmeyen bulgularına bu tabloda yer verilmemiştir.

Şekil 1'de kurumsallaşma teması altında yer alan üçüncü gruptaki çalışmalarda, aile şirketlerinde çalışan aile üyelerine, insan kaynakları uygulamaları açısından yapılan birtakım ayrıcalıkların, diğer yönetici ve çalışanları nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre, terfi, işe alma ve işlem açısından yapılan birtakım ayrıcalıkların, şirket içindeki diğer yönetici ve çalışanların iş tatminini, stres seviyesini, olumsuz söz söyleme eğilimini, işten ayrılma eğilimini, duygusal, normatif ve devam bağlılığını çeşitli açılardan etkilediği bulunurken (Büte, 2011; Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013), kurumsallaşma düzeyi arttıkça bu tip nepotizm uygulamalarının azaldığı belirtilmektedir (Bolat vd., 2016).



Not. Tablo 4’teki makale numaraları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 1. Makalelerin Temaları Açısından Sınıflandırması

Bu çalışmada, Şekil 1’de kurumsallaşma teması altında yer alan bu üç alt-temanın, Türkiye’de aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları sorunlar için genel bir teorik çerçeve çizebileceği öne sürülmektedir. Buna göre, profesyonel yöneticiler ilişkisel boyutta, aile üyesi yöneticiler veya çalışanlarla olan resmi/resmi-olmayan ilişkileri veya onların kendi arasındaki ilişkilerinin sonuçlarından etkilenip etkilenmedikleri açısından sorunlar yaşayabilmektedir. İkinci boyut olan yönetim sorunlarında, yaptıkları işin gerektirdiği yönetsel karar ve süreçlere ilişkin yaşadıkları sıkıntılar ön plana çıkmaktadır. Üçüncü alt boyutta ise kendileri de birer çalışan olan bu profesyonel yöneticilerin, gerek kendi kariyer planları, gerekse çalışma motivasyonlarından sorumlu oldukları diğer çalışanlar için istedikleri türde adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamaları oluşturma konusunda sıkıntıları olabileceği öngörülmektedir.

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümde sunulan teorik bilgilerle ilişkili olarak gerçekleştirilen nitel bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, literatürde aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunları belirleyerek, iş yaşamında bu sorunlarla karşılaşma durumunu nitel bir yöntem izleyerek analiz etmektir. Yöneticilerin çoğu zaman bir araştırmaya katılmak için gereken zamanı ayırmak istememesi ve bu çalışma özelinde, katılımcılardan, çalıştıkları aile şirketinde yaşadıkları sorunları aktarmaları istendiği için gönüllü olarak çalışmaya katılmak isteyen profesyonel yönetici bulmak önemli bir kısıt haline gelmiştir. Bu kısıtı aşmak ve katılımcıların öznel tecrübelerine en uygun araştırma yöntemi ile ulaşabilmek üzere, araştırmada, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden “yarı yapılandırılmış görüşme” tekniği uygulanmıştır. Bir önceki bölümde ele alındığı üzere, Türkçe literatürde ilgili konuda yapılan nitel çalışmaların sayıca az olduğu göz önüne alınırsa, bu tip yöntemle ortaya konan bulguların literatüre katkısının daha fazla

olacağı öngörülmüştür. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, yüz yüze, telefon, bilgisayar, internet, vs. yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. En önemli özelliği, açık uçlu sorular içermesi ve soruların görüşme kılavuzu takip edilerek yöneltmesidir (Demir, 2010: 291). Örneklem seçiminde ilgili bu kısıtlar nedeni ile tesadüfi olmayan bir yöntem olarak kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, araştırmanın kıstaslarına uygun birkaç katılımcı belirlenmiş ve aynı özellikleri taşıyan diğer katılımcılara sosyal ağ yaklaşımı ile ulaşılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 131). Bu kıstaslar, aynı tür bir çalışma bağlamı sunması açısından, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde, en az 3 yıldır üst düzey yönetici olarak görev yapmakta olan ve aile ile arasında herhangi bir yakınlık olmayan kişilerdir. Bu yöntem esas alınarak, en az 25 yöneticiye ulaşılması hedeflenmiş ve ilgili hedefe veri toplama sürecinin ikinci ayı itibarı ile ulaşılmıştır. Bu kapsamda, 25 yöneticiden 15'ine yüzyüze ulaşılmış, geri kalan yöneticilere, işlerinin yoğunluğu nedeniyle, yukarıda belirtilen değişik iletişim kanallarından biri kullanılarak ulaşılabilmektedir.

Çalışmada hiçbir şekilde şirket veya kişi ismi kullanılmayacağı konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Buna rağmen, hiçbir katılımcı görüşmelerinin video, ses kaydı vb. şekilde kayıt altına alınmasını istememiş ve veri toplama aşamasında sadece araştırmacıların tuttuğu notlardan oluşan bir veri seti elde edilebilmiştir. Bu tür bir sorunun ortaya çıkabileceği önceden öngörüldüğü için, veri toplama aşamasından karşılaştırılabilir bir veri elde etmek üzere, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemine uygun olarak üç bölümden oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. İlk bölümde görüşmelere katılan profesyonel yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik çeşitli sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, literatür taraması kısmında ön plana çıkan ve Türkiye'de profesyonel yöneticilerin karşılaşılabilecekleri sorunlar için genel bir teorik çerçeve çizen üç tema baz alınarak, 13 sorun alanı birer soru olarak hazırlanmış ve katılımcılardan, verilen her bir başlık için ne kadar sorun yaşadıklarını, örneklendirerek anlatmaları istenmiştir. Formun son kısmında, temelde nitel olarak yapılan bu çalışmaya, niceliksel verilerle destek sağlamak amacıyla, katılımcılardan bir önceki bölümde sorulan sorun alanlarının her biri ile ne kadar sıklıkla karşılaştıklarını 5'li Likert ölçek ile değerlendirmeleri istenmiştir (1=Çok az; 5=Çok sık). Görüşme formunun ikinci kısmından elde edilen verilerin analizi aşamasında, her iki araştırmacı da elde edilen bulguları, ayrı olarak incelemiş ve sonrasında 25 katılımcıdan 13 sorun başlığına ilişkin elde edilen görüşler arasında ön plana çıkan en önemli temanın (ilgili temanın geçtiği cümle/lerin) belirlenmesi yolu ile bir karşılaştırma yapılmıştır. İlgili karşılaştırma sonucunda, her iki araştırmacı da benzer temaları belirlemiş, fikir ayrılığı olan çok az sayıdaki tema için Weber'in (1990: 17) konu hakkındaki tavsiyesi dikkate alınarak, üçüncü bir araştırmacıya danışılmış ve onun verdiği karar uyulmuştur.

5.2. Araştırma Bulguları

5.2.1. Demografik Özellikler

Görüşmeye katılan profesyonel yöneticilerin demografik özellikleri Tablo-5'te verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %84'ü erkek, %16'sı kadındır. Bu sonuca göre İAOSB'deki aile

şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin çoğunun erkek olduğu söylenebilir. Yaş aralığına göre değerlendirildiğinde katılımcıların genellikle orta yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin oldukça iyi eğitilmiş olduğu görülmüştür. Bu durum, araştırma kapsamındaki aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin eğitim düzeylerine dikkat edildiğini göstermektedir. Katılımcıların hepsi ücretli çalışırken, aileye yakınlık yönünden incelendiğinde, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin %16'sının aile ile dostluğu veya hemşerilik ilişkisi var iken %84'ünün şirket sahibi aile ile hiçbir yakınlığı yoktur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %80'i direktör/müdür ve %20'si şef konumundadır.

Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı imalat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların iş hayatındaki çalışma süreleri incelendiğinde, %20'sinin 6-10 yıl, %36'sının 11-15 yıl, %16'sının 16-20 yıl, %16'sının 21-25 yıl, %4'ünün 26-30 yıl ve %8'inin 31 yıl ve üzeri iş hayatı deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin araştırmanın yapıldığı şirketlerdeki çalışma süreleri incelendiğinde, %32'sinin 0-5 yıl, %36'sının 6-10 yıl, %20'sinin 11-15 yıl, %8'inin 16-20 yıl, %4'ünün 26-30 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde uzun süreli tutulmadığını, aile şirketlerindeki profesyonel yöneticilerin işgücü dönüşüm oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Demografik Özelliklerin Analizi

		Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	4	16,00%
	Erkek	21	84,00%
Yaş Aralığı	30-39	13	52,00%
	40-49	9	36,00%
	50-59	3	12,00%
Eğitim Durumu	Yüksek Okul	1	4,00%
	Lisans	14	56,00%
	Yüksek Lisans	9	36,00%
	Doktora	1	4,00%
Çalışma Şekli	Ücretli	25	100,00%
	Kar Ortaklığı	0	0,00%
Aileye Yakınlık	Kurucu aile ile iş ilişkim dışında hiçbir yakınlığım yok	21	84,00%
	Aile ile dostluğumuz var	4	16,00%
Şirketteki Konum	Direktör / Müdür	20	80,00%
	Şef	5	20,00%
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Hizmet	0	0,00%
	İmalat	25	100,00%
	Diğer	0	0,00%
İş Hayatındaki Çalışma Süresi	6-10	5	20,00%
	11-15	9	36,00%
	16-20	4	16,00%
	21-25	4	16,00%

	26-30	1	4,00%
	31 ve Üzeri	2	8,00%
Firmadaki Çalışma Süresi	0-5	8	32,00%
	6-10	9	36,00%
	11-15	5	20,00%
	16-20	2	8,00%
	26-30	1	4,00%

5.2.2. Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlara Ait Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda, frekans ve oran cinsinden sorunlarla karşılaşma sıklığı ile sorunların ortalama puan değeri, en yüksek ortalamadan en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo 6’da verilmiştir. Bu durumda, araştırma çalışmasının kapsam alanında “Yetki ve sorumluluk dağılımında karşılaşılan sorunlar” 3,52 ortalama değer ile en fazla karşılaşılan sorun niteliğinde olmuştur. Bunu, 3,44 ortalama ile “Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlar”, 3,36 ortalama ile “Yöneltme sürecinde karşılaşılan sorunlar” ve 3,32 ortalama ile “Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar” vd. takip etmektedir. Diğer taraftan katılımcıların en az sorun yaşadıklarını belirttikleri konuların, Nepotizm (kayırmacılık) nedeniyle karşılaşılan sorunlar (2,6), Kuşaklar arası çatışma nedeniyle karşılaşılan sorunlar (2,56), Yönetim Kurulu Faaliyetleri nedeniyle karşılaşılan sorunlar (2,28) olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlar

No.	Sorunlar	Karşılaşma Sıklığı (frekans)					Ort.
		1	2	3	4	5	
Yönetim Sorunları							
1	Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar	1	4	8	10	2	3,32
2	Örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlar	1	1	10	12	1	3,44
3	Yöneltme sürecinde karşılaşılan sorunlar	1	2	10	11	1	3,36
4	Denetleme sürecinde karşılaşılan sorunlar	2	6	12	3	2	2,88
5	Bilgi akışı ile ilgili konularda karşılaşılan sorunlar	2	4	7	11	1	3,20
		7	17	47	47	7	3,24
İnsan Kaynakları							
6	Yetki ve sorumluluk dağılımında karşılaşılan sorunlar	-	2	12	7	4	3,52
7	İş-Ücret ve sosyal hakların dengesinde karşılaşılan sorunlar	1	6	8	5	5	3,28
8	Kariyer gelişiminde karşılaşılan sorunlar	2	1	12	9	1	3,24
9	Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar	2	5	9	5	4	3,16
10	Nepotizm (kayırmacılık) nedeniyle karşılaşılan sorunlar	6	7	5	5	2	2,60
		11	21	46	31	16	3,16

Aile-Yönetici İlişkisi

11	Şirket sahibini yönlendirmede karşılaşılan sorunlar	2	9	9	4	1	2,72
12	Kuşaklar arası çatışma nedeniyle karşılaşılan sorunlar	5	7	9	2	2	2,56
13	Yönetim Kurulu Faaliyetleri nedeniyle karşılaşılan sorunlar	7	10	4	2	2	2,28
		14	26	22	8	5	2,52

Tablo 6’da yer alan bulgular, üç tema kapsamında ele alındığında, yönetim sorunlarının 3,24 ortalama değerle en sık karşılaşılan sorun grubu olduğu, bunu 3,16 ile insan kaynakları ve 2,52 ile aile ile ilişkilerin izlediği görülmektedir. Katılımcıların ilgili temalara ilişkin görüşlerine, takma isimler kullanılarak aşağıda yer verilmiştir.

5.2.2.1. Genel Yönetim Sorunları

- *Örgütlenme/Organize Etme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*: Yönetimin ikinci fonksiyonu ve aynı zamanda araştırma bölgesindeki profesyonel yöneticilerin de ikinci en fazla karşılaştığı problem olan organize etme süreci ile ilgili olarak literatürdeki tanımlar, büyük ölçüde bu fonksiyon ile ilgili problemlerin en sık karşılaşılan yetki ve sorumluluk dağılımındaki problemlerle ilişkisine, sistem kurma ve dokümantasyon faaliyetlerindeki eksikliğe işaret etmektedir. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin farklı görüşleri ve önerileri bulunmaktadır:

Organizasyon boyunca hedef birliği içinde sistematik iş birliği yerine kişisel ve aile üyelerinden oluşan yönetime yakın olmak duygusuyla bölümler arası önceliklerde ve örgütlenmede birlik sağlanamaması, sistem kurulmasında yaşanan güçlükler. Kişiler arası diyalogun her zaman açık tutulması için özel çaba harcanması gerekmektedir (Cemil, 40 yaş grubu).

Örgütlenme sürecinde şirket kuruluş ve büyüme dönemlerinde yatay yapılanmaya sahip iken, son birkaç yılda dikey organizasyona yönelme neticesi sıkıntılar baş gösterdi, İletişim artırma adı altında yapılan rotasyonlar iletişimi arttırmak yerine azalttı, bu sırada özellikle orta kademe yöneticiler işlerine odaklanacaklarına kendi işleri ile ilgili gündemi takip etme adına bilgi peşine koşmada zaman harcar hale geldiler. Bu konuda gerekli düzenlemelere ve iletişimi gerçekten arttırmaya ihtiyaç var (İrfan, 40 yaş grubu).

Tipik aile şirketleri tam olarak kurumsal yapıya ulaşmamış ise çok ciddi sorunlar ile karşılaşabilir. Hiyerarşik sistem yapısı gelişmediği sürece, prosesler iyi gidiyor gibi görülse bile mutlaka bir noktada sıkıntı çıkartacaktır. Patron çalışanlar üzerindeki baskıyı kaldırmalı ve bölüm müdürleri ile yönetimdeki diğer üst yöneticiler olayın üzerinde daha çok vakıf olmalıdır. Ancak bu sadece yönetimdekilerin de değişmesi anlamına gelmiyor. Çalışanlarda mutlaka kendilerini değiştirmeliler. Örneğin; biz patronun baskısına o kadar alışmışız ki, bazı konularda patron karşımıza dikilmeden sorunu çözemiyoruz. Diğer bir örnek, bir birime iş yaptırırken direk işi yapacak kişi ile konuşmaya alıştığımızdan, o

kişinin bölüm müdürünü atlayabiliyoruz. Tabi bu iki örneğin de çok hızlı sorun çözdüğü unutulmamalı (Bora, 30 yaş grubu).

Organizasyon şemalarında başka birime bağlı iken, faaliyette başka birimlerin sorumluluğu altında olan bölümler mevcut (Engin, 30 yaş grubu).

Organizasyon şemasının dışında çalışma şekilleri oluyor. Kişiye göre kadro açılabilir. Organizasyon şemasında sıkıntılar var (Turhan, 30 yaş grubu).

Görev ve yetkilerin tam belirlenmemesi, nitelikli kişilerin işe alınmaması ya da bulunamaması işlerin layığı ile yapılmasını engelliyor (Şebnem, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere bu konuda araştırmaya katılanların da dile getirdiği problemlerin ve çözüme yönelik fikirlerinin fazlalığı, konunun aile şirketlerinde öncelikle ele alınarak çözümlenmesi gerektiğini işaret etmektedir. Aile şirketlerinin, profesyonel yöneticilerin de görüşlerini alarak bu fonksiyonu şekillendirmesi ve belirli aralıklarla organize etme faaliyetlerini güncellemesi yönetim sorunlarını dikkati çekecek ölçüde azaltarak şirket başarılarının artmasına katkı sağlayabilir.

- *Yönetme/Yürütme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar:* Yönetimin harekete geçirme, işi bizzat yapma anlamına gelen yürütme fonksiyonu profesyonel yöneticinin liderlik özelliklerinin sonuçlarının görüldüğü aşama olarak yorumlanabilir. Araştırmada, profesyonel yöneticinin sık karşılaştığı problemler arasında görülen bu yönetim fonksiyonu ile ilgili olarak araştırmaya katılan yöneticilerin tespitleri bulunmaktadır:

Kararlarda hızlilik isteniyor, ancak, harekete geçmede ağır kalınıyor (Caner, 40 yaş grubunda).

Genelde her zaman yapılmasına karar verilmiş işler planlandığı tarihten geç uygulamaya alınır (Taylan, 50 yaş grubu).

Personel niteliğinin artırılması ile çözülebilir (Serdar, 40 yaş grubu).

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerine göre; karar vermede, planlamaya uyumda gecikme ve yönetici niteliklerindeki eksikliklerin yürütme fonksiyonundaki sıkıntılara yol açtığı söylenebilir. Karar mekanizmaları gözden geçirilerek ve her seviyede yönetici düzeyi eğitimlere katılım teşvik edilerek aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin karşılaştığı bu problemler en aza indirilebilir.

- *Planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar:* Yönetimin ilk fonksiyonu olan planlama konusunda literatürde işaret edilen sorunların, araştırmada da en sık karşılaşılan sorunlardan birisi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin farklı görüşleri olduğu görülmüştür:

Satış-Planlama-Üretim arasında, termin konusunda teyitleşme yapılmadığını gözliyorum. Bu durum, zaman zaman müşteri memnuniyetsizliği ya da ekstra nakliye masrafı gibi sonuçlar doğurabiliyor (Mert, 40 yaş grubunda).

Planlama aşamasında bilgi sistemleri altyapısı ve nitelikli personel eksikliği nedeniyle bilimsel ve objektif verilere değil kişilere bağımlı kalınması. Planlama kriterlerinin, hedeflerin gerçekçi ölçütler yerine beklentilerle yönetilmeye çalışılması.

Olabildiğince eğitici ve yöneltici olmaya ağırlık verilmesi gerekmektedir (Cemil, 40 yaş grubunda)

Planlama aşamasında ilgili ilgisiz birçok kafadan ses çıkar. En çok katkı verebilecek kişiler ancak “ben bunun böyle olacağını biliyordum” demekle kalır. Zaman planı alışkanlığı yoktur. Planlamalar genelde çok hızlı ve detay düşünülmeden ve geniş görüş alınmadan yapılır. Sonradan birçok kez yama yapılması gerekir. Genelde daha pahalıya çıkar (Taylan, 50 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, katılımcılar bu konuda planlamanın gerçekçi ve bilimsel kriterler yerine kişilerin beklentilere göre yapıldığını, her düzeyde zaman planlama alışkanlığında ve koordinasyonda eksikler olduğunu ifade etmektedir. Planlamanın gerçekçi verilere ve belirlenmiş kriterlere göre gerçekleştirilmesinin, zamanın planlanmasına her düzey yönetici tarafından önem verilmesinin verimliliği ve şirket başarısını arttıracığı söylenebilir.

- *Denetleme/Kontrol Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar:* Aile şirketlerinde denetleme ve kontrol mekanizmalarının sistematik olmaması, etkili ve bilinçli bir takip sisteminin bulunmaması nedeniyle yönetimin kontrol fonksiyonunda sıkıntılar olabileceği belirtilmektedir. Bu konuda, araştırmaya katılan profesyonel yöneticilerin görüşleri sorunların varlığını göstermektedir:

Denetleme sürecinin öğretici ve hedefe odaklanması konusunda personelin yaklaşımlarının uygunsuzluğu, algılamalarındaki güçlük nedeniyle olayları aşırı kişiselleştirmeleri, profesyonel yöneticiler tarafından değil aileden yönetici ve personelin denetimine ağırlıkla yönelmeleri ve dikkate almaları. Personele verilen hedefler konusunda ısrarlı takipçilik gerekmektedir (Cemil, 40 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticiler, sistematik bir kontrol mekanizması olmadığını, denetim fonksiyonunda profesyonel yöneticiden çok aile üyelerine güvenildiğini belirtmiştir. Uygun denetleme ve kontrol mekanizmaları oluşturularak, etkili ve bilinçli bir denetim sağlanmasının yönetim etkinliğini arttıracığı söylenebilir.

- *Bilgi Akışı ile İlgili Konularda Karşılaşılan Sorunlar:* Şirket sahibinin, profesyonel yönetici ile kesintisiz ve etkin bilgi paylaşımının, yönetim fonksiyonunu yerine getirirken elindeki bilgiye göre karar veren profesyonel yöneticilerin doğru ve zamanında karar almasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri de bunu desteklemektedir:

Sağlam bir bilgi akışının varlığı şirket içi iletişimi en iyi seviyeye çeker ve sorun çözümünde ortak kararlar alınabilir. Bizdeki uygulamada bilgi akışı bölümler arasında gereğinden fazla yapılmakta. Bu da gerekli bilginin ihtiyacı olan yere gitmesindense gereksiz olana giderek işi yavaşlatmaya ve bilgi kirliliğine neden olmaktadır (Caner, 40 yaş grubu).

Bilgi akışında bir haritalama olmaması büyük eksiklik. Hangi bilgi, hangi seviyede, kimlere dağılacak? Belirsiz Satış Müdürlüğü termin almak için sadece alışkanlıkları ile

hareket etmekte. Organizasyonel değişiklikler ve buna bağlı olarak yeni bilgi haritası oluşturulmaması, termin-kalite vb. olarak karşımıza çıkıyor (Mert, 40 yaş grubu).

İşlere ait gelişimler anlık ve önlem almak üzere ilgili birimlerle sistematik şekilde paylaşılmamakta, sahip olunan bilginin sadece kendilerince bilinmesi ve ifade edilmesi sahip olunan güç olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde politika yayılımı ve üstten aşağıya, aynı seviyede bilgi aktarımında sıkıntılar bulunmaktadır. Sistemli bir şekilde paylaşımı ve birlikteliği özendirerek bildirimlerde bulunularak örnek olunmalıdır (Cemil, 40 yaş grubu).

Bilginin paylaşım isteği genelde ilgililerde rahatsızlık yaratır. Soru sorma yadırganır ve hatta soru sorulmasından korkulur (hemen müdafaaya geçilir). Rahatça kademe atlayarak iletişim olağandır (Taylan, 50 yaş grubu).

Hiyerarşiye dikkat edilmemesi, eski alışkanlıkların, ahbap çavuş ilişkilerinin halen sürmekte olması (Nalan, 40 yaş grubu).

Araştırma sonucunda, çalışmaya katılan yöneticiler de benzer tespitler yaparak, bilgi akışında haritalama olmadığını, bilgilendirmede hiyerarşiye uyulmadığını, ailenin profesyonel yönetici ile etkili ve anlık bilgi paylaşımında isteksiz davrandığını belirtmişlerdir. Bilgi akış sisteminin kurulduğu ve bilgi dağıtımında hiyerarşiye uyulduğu, profesyonel yöneticiler ile etkili ve anlık bilgi paylaşımının yapıldığı ortamlarda yöneticilerin doğru bilgi ile etkili kararlar alacağı söylenebilir.

5.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları

- *Yetki ve Sorumluluk Dağılımında Karşılaşılan Sorunlar*: İşletme performansını artırabilmenin en önemli yollarından biri yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, bu konunun en önemli sorun alanı olduğunu belirtmektedirler. Aşağıda bazı katılımcıların belirttiği sözlere yer verilmiştir:

Yetki ve sorumluluklar adil dağıtılmadıktan sonra, ayrıca sorumluluğu verip yetkiyi vermediğiniz sürece şirketler ilerleme kaydedemez. Kendi şirketimizde tabana kadar oluşturulmuş bir yetki devri yapılmaktadır. Yapılmayan kısımlarda karşılaşılan en büyük sorun şirketin çıkmaza girmesi ve karar alma mekanizmasının çalışmamasıdır (Caner, 40 yaş grubunda).

Geçmiş alışkanlıklarla yetki ve sorumluluk sahasına detay bazda müdahale sözü konusu olabilmektedir. Bölümler arası sorun ve çatışmalarda yetkili/sorumlu birim tespitinde, konulara odaklanarak kök nedene ulaşmak yerine çoğu zaman sorunlar diğer birimlere yöneltilerek çözümlenmeye çalışılmaktadır. Yetki/sorumluluk belirleyen standart çalışma dokümanları hazırlanmış, ama benimsenerek uygulanmasında, sorunların çözümünde başvurulmasında sıkıntılar vardır (Cemil, 40 yaş grubunda)

Sorumluluğa paralel uyumlu yetkilendirme var ve bu konuda ciddi problemler yok. Ancak, farklı bölümler/pozisyonlar arasında kesişme noktaları çok. Aynı konuya bazen

birkaç farklı bölüm/pozisyon eğilirken, sahipsiz konu kaldığı da oluyor (Mert, 40 yaş grubunda).

Genel olarak yetki delegasyonu yok. Kısa sürede sonuçlanacak bir iş çok uzun sürede onaylanıyor. Bana göre aile şirketlerindeki en büyük problemdir. Karar yetkisinin en tepede bulunması iş akışını yavaşlatmaktadır. Şirket içi denetim mekanizması güçlendirilerek bu sorun en aza indirilebilir (Melih, 30 yaş grubunda).

Yetki ve sorumluluklar iç içe geçmiş durumda (Oğuz, 40 yaş grubu).

Bu konu oldukça karışmıştır. Yetki dışı hareketler olağandır. Hiyerarşik yapı kale alınmaz. Çok üst seviyelerden alt seviyelere ara kademeler atlanarak görev verilir. Bölüm sorumlularının görüşleri alınmadan organizasyonel uygulamalar yapılır (Taylan, 50 yaş grubu).

Sorumluluk konusunda cömert, yetki konusunda cimri olunabiliyor (Okan, 30 yaş grubu).

Sorumluluk her zaman çok, yetki genelde az olabilmektedir (Şebnem, 30 yaş grubu).

Güven eksikliği (Yavuz, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, katılımcılar özellikle yetki ve sorumlulukların birbirinden ayrılmaz yapısının dikkate alınmasını dile getirmekte ve adil ve sistematik bir yetki dağılımı ve devrinin olmamasının, işlerin yapılmasını engellediğini düşünmektedirler.

- *İş-Ücret ve Sosyal Hakların Dengesinde Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, iş-ücret ve sosyal hakların dağılımında genelde adaletsiz uygulamalara ve politikalara dikkat çekilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri de bunu destekler niteliktedir:

Bu denge birçok şirkette tam olarak sağlanamamaktadır. Aile şirketlerinde biraz daha fazladır. İlişkiler eskiye dayanmakta ve tam bir aile mantığından gidildiğinde ücret dağılımları ve yan haklar adaletsiz bir şekilde girmektedir. Fakat bulunduğumuz dönem rekabet nedeni ile bunun yanlışlığının farkına varılmış olup, bu dengeler aile şirketlerinde tam olarak oturtulmaya çalışılmaktadır (Caner, 40 yaş grubunda).

Ücret aralığı uygulaması yok. Ücretlerin şirketçe daha önce belirlenmiş bir ücret politikası ile belirlenmesi, yeni çalışanların hangi şartlarda ne kadar ücret alabileceklerini bilmesi bu sorunu en aza çeker. (Melih, 30 yaş grubunda).

Performans değerlendirme süreci sağlıklı çalıştığı sürece ve şirket çalışanlarla büyüdüğünü unutmadığı sürece sorun ortadan kalkacaktır (Bora, 30 yaş grubu).

Araştırmaya katılanlar, performans değerlendirme sürecine işlerlik kazandırılması ve ücret aralıklarının bilindiği şeffaf bir ücret politikası uygulanması ile birlikte bu problemle karşılaşılma sıklığının en aza ineceğini ifade etmektedir.

- *Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Sorunlar:* Kariyer gelişiminde karşılaşılan sorunların, nepotizm nedeniyle profesyonel yöneticilerin üst yönetici pozisyonlarına yükselme endişeleri ve yetki devri yapılmaması yönünde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda araştırmaya katılan yöneticilerin

görüşleri benzer niteliktedir:

Yazılı ve somut kariyer planı yok. Yazılı hale getirilmeli. Geleceğin yöneticilerinin belirlenmesi ve bu kişilerin ileriye dönük geliştirilmeleri için eğitim planları oluşturulmalı ve yetkinliği belirli periyotlarla sınanmalıdır (Melih, 30 yaş grubu).

Aileden olmayanlara daha üst kademelerin tahsisinde henüz sıkıntılar olduğu görülmektedir. Temel nedenin güvensizlik olduğu anlaşılmaktadır (Cemil, 40 yaş grubu).

Firma kişilerden beklentilerini belirlemelidir ve açıkça ifade etmelidir. Muğlak tanımlamalar ve beklentideki belirsizlikler çalışanların kariyer planlarını yapmalarını zorlaştırmakta ve zaman içerisinde motivasyon bozukluğu yaşamalarına neden olmaktadır (Uğur, 30 yaş grubu).

En azından bizim şirketimiz hızla büyüyen bir şirket olduğundan her an ne olacağını bilemiyoruz. Yani 10 sene sonrası için kariyer planı yapmak zor ama aniden hiç umulmadık bir görev verilebiliyor. Bunun için sadece gelecekte olmayı düşünülen yer için iyi eğitimler alınması işe yarayabilir (Bora, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticiler, daha çok kariyer planının olmadığını, üst yönetici pozisyonlarının profesyonel yöneticilere tahsisinde sıkıntılar olduğunu, şirketin (ailenin) profesyonel yöneticilerden beklentilerinin açık olmadığını düşünmektedir. Şirketin profesyonel yöneticilerden beklentilere netlik kazandırılmasının, kariyer planlarının yapılmasının ve güven ortamının oluşturulmasının profesyonel yöneticilerin motivasyonunu arttıracığı söylenebilir.

- *Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, aile şirketlerinde performansa yönelik sistematik bir değerlendirme sisteminin olmadığı belirtilerek, iş görenlerin değerlendirmelerinde şirket yöneticisi aile bireyinin değer yargılarının esas alındığı ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tespitleri de benzer yönde olmuştur:

Objektif kriterlere göre belirlenmiş, görev tanımlarıyla da örtüşen, hedeflere odaklanmış, personel gelişimini de sağlayacak düzeyde ele alınması çabaları desteklenmektedir. Daha çok çalışan personelin performans göstergelerine ve geri bildirimlere hazır olmadığı değerlendirilmektedir. Özellikle şirkette aile ile uzun süre çalışan personel geçmişten gelen bu ilişkileri nedeniyle olaya profesyonel şekilde bakamamaktadır. Somut ve ölçülebilir, uzun dönemlere yayılmış verilerle hareket edilmesi ve personele belirli periyotlarda açık ve samimi geri dönütler yapılması, kendisini geliştirme fırsatı olarak görmesi sağlanmalıdır (Cemil, 40 yaş grubu).

Performans değerlendirmeleri somut sonuçlara göre değil, kişinin davranış şekline göre yapılıyor (Turhan, 30 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılanlar da performans değerlendirmelerinin kişisel davranışlara göre yapıldığını, somut sonuçların dikkate alınmadığını, objektif kriterlerin belirlenmediğini belirtmiştir. Performans kriterlerinin belirlenerek etkili ve sistematik bir performans değerlendirmesi

yapılması benzer sorunların çözümüne çalışanların motivasyonunun sağlanmasına katkı sağlayabilir.

- *Nepotizm nedeniyle karşılaşılan sorunlar:* Aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin kayırmacılık nedeniyle üst düzey yönetici pozisyonlarına düşünülmemesi ve ücret sisteminin aile üyesi yöneticiler lehine olacak şekilde uygulanmasının profesyonel yöneticiler açısından önemli sorunlar yaşamasına neden olacağı literatürde belirtilmektedir. Araştırma çalışmasına katılan yöneticiler de bu konuda farklı görüşler belirtmiştir:

Özellikle geçmişte, şirketin küçük veya büyüme dönemlerinde birlikte çalışılan personele karşı veya akrabalık, kendilerine sürekli bilgi aktaranlar, hemşerilik ilişkisi olan personele karşı davranış/güven konusunda subjektiflik söz konusu olmaktadır. Objektif tutum ve verilerle konuşmak yolları sonuna kadar kullanılmalıdır (Cemil, 40 yaş grubu).

Şirket içi yükselmelerde işverene yakınlık ile ilgili bir kayırma olmamasına rağmen, bazı profesyonel yöneticilere olan yakınlık, etkili olabilmekte ve zaman zaman hissedilmektedir (İrfan, 40 yaş grubu).

Ölçülebilir iş çıktıları üzerinden yapılacak değerlendirme ve karar verme mekanizmaları kurulduğunda kayırmacılık durumunun ortadan kalkması sağlanacaktır (Uğur, 30 yaş grubu).

Olay yine gerçek anlamda yapılacak olan performans değerlendirmesine takılıyor. Eğer gerçekten yapılırsa iş yapanlar daha ön plana çıkacaktır. Aileden bir bireyin bölüme kaydırılması patronlara huzur vermektedir, ama bizim firmamızda gerçekten işe yaramayan bir aile bireyi zorla vücuda adapte edilmeye çalışılmıyor. Bu da önemli bir ayrıntı bence (Bora, 30 yaş grubu).

Şirket sahiplerine yakın kişiler her zaman ayrıcalıklıdır. Sorulara alınan cevaplar çoğunlukla bu kişilere teyit ettirilir. Teyit alınmazsa uygulama ne kadar gerekli ise de olmaz (Taylan, 50 yaş grubu).

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticiler, kayırmacılıkla çeşitli uygulamalarda belirli alanlarda karşılaştıklarını belirterek, ölçülebilir iş çıktıları üzerinden sistematik ve etkili performans değerlendirmesi yapılmasının bu sorunu en aza indireceğini belirtmektedir.

5.2.2.3. Aile-Yönetici İlişkisinden Kaynaklanan Sorunlar

- *Şirket Sahibini Yönlendirmede Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, şirket sahibini yönlendirmede güven ortamı sağlanmasının ve şirket sahibinin beklentilerinin dikkate alınmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler de benzer ifadeleri paylaşmıştır:

Şirket sahibi, özellikle kurucu ve şirketin bu seviyelere gelmesindeki güçlükleri de yaşadığından, sorumluluk ve yetkileri devretmede güçlük çekmektedir. Bazen küçük detaylara kadar karar aşamalarında yer almakta, yetki devri, yönetsel alan yaratmada tedirginlik yaşatmaktadır. Zaman alabilen ölçüm ve ispata dayanan kriterlerden çok

duyumlarla ve ön yargularla oluşan davranışlar sergileyebilmektedir (Cemil, 40 yaş grubu).

Yönetimde belirli kurallar değiştirilemiyor. Şirket küçükken konan kurallar güncellenmiyor (Turhan, 30 yaş grubu).

Şirket sahibine yakın kişiler bu yakınlığı istismar edebilirler. Genelde ispiyoncular bulunur ve durumdan yönetimi haberdar ederler. (e-posta ile yönetime verilen çalışanlara ait yorumlar). Bir satranç oyunu sergilenir. Şirket sahibini yönlendirmede kriter kişisel menfaattir (Taylan, 50 yaş grubu).

Profesyonellere güvenilmemesi, uyarılara kulak verilmemesi (Nalan, 40 yaş grubu).

Araştırmaya katılan yöneticiler, şirket sahibinin yetki devrinde ve yönetsel alan yaratmada sıkıntılar olduğunu belirtmektedir. Öncelikle güven ortamı sağlanarak ve sorumluluklar ile yetkiler netleştirilerek şirket sahibini yönlendirmede olumlu sonuç alınabilir.

- *Kuşaklar Arası Çatışma Nedeniyle Karşılaşılan Sorunlar:* Literatürde, kuşaklar arasında görüş farklılıklarının çatışmaya neden olduğu, bu çatışmanın devam etmesinin şirketlerin dağılmasına yol açabileceği, kuşakların görüş farklılıklarının profesyonel yöneticiyi de olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Çalışmaya katılan profesyonel yöneticilerin bu konuda belirttikleri görüşler çeşitlilik göstermektedir:

Kuşaklar arasında bakış açısı farklılığı var. Hızlı karar verememeye yol açıyor (Hakan, 50 yaş grubu).

Kuşaklar arası çatışmanın önlenmesi için firmada bilimsel yöntemlerin egemen olması sağlanmalı, gözlemlenebilen ve ölçülebilen iş değerlendirme durumları düzenlenmeli ve bunun üzerinden gidilmelidir. Geleneksel olandan ziyade daha akılcı ve bilimsel yöntemlerin benimsenmesi firmanın gelişmesine katkı sunacağı gibi tecrübesi ile bilimsel bakışını birleştiren kuşakların da ön plana çıkmasına neden olacaktır (Uğur, 30 yaş grubu).

Nadiren, yaşıyor. Birinci jenerasyonun uygun bulduğu bir alım ve/veya uygulamaya patron (kurucu) karşı çıkıyor. Olaylara, kurucu, kişi ve kontrol bazlı, sonraki kuşak, sistem bazlı yaklaşıyor (Meriç, 40 yaş grubu).

Araştırmaya katılan yöneticiler, kuşak çatışması nedeniyle karar almada gecikmeler yaşandığını belirtmişlerdir. Görüş ayrılıklarının bilimsel yöntemlerle çözülmesi kuşak çatışmalarını ve yarattığı sorunları azaltabilir.

- *Yönetim Kurulu Faaliyetleri Nedeniyle Karşılaşılan Sorunlar:* Yönetim kurulu faaliyetlerinin düzenli ve etkin olmasının şirketin varlığının devamlılığına katkı sağlayacağı literatürde belirtilen bir konudur. Bu konuda çalışmaya katılan yöneticilerin görüşleri burada verilmiştir:

Fikir çatışması ile karşılaşıyor (Hakan, 50 yaş grubu).

Çok büyük sıkıntılar olmasa da bazı konularda alınan kararlar direk yaptırımcı olduğundan, çalışanların düşünceleri dikkate alınmadığında sıkıntı yaratabiliyor (Bora, 30 yaş grubu).

Yönetim kurulu kararlarının hepsinden haberdar edilmiyoruz. Kararlar Yönetici düzeyinde yayınlanabilir olmalı (Meriç, 40 yaş grubu).

Yönetim Kurulu faaliyetleri kurumsal olarak yöneticiye ulaşmıyor (Oğuz, 40 yaş grubu).

Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan profesyonel yöneticiler, daha çok yönetim kurulu kararlarının kendilerine ulaşmadığını, bazen de profesyonel yöneticilere danışılmadan alınan bazı kararlar yüzünden sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedirler. Yönetim kurulu faaliyetlerinin düzenli ve etkili olarak yürütülmesinin, profesyonel yöneticilere kurul kararlarının bilmesi gereken prensibine göre dağıtım yapılmasının şirket yönetim etkinliğini arttıracakı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketlerinin faaliyette buldukları ülkelerde ekonomik ve sosyal yapı üzerinde önemli etkileri vardır. Diğer yandan aile şirketleri, istihdam yaratma ve milli gelire katkıları nedeniyle de büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Türkçe literatürden hareketle aile ve yönetimle ilgili bir çalışma çerçevesi oluşturulduktan sonra, İAOSB’de aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerle gerçekleştirilen nitel bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmada, sistematik literatür taraması kısmında öne sürülen bu teorik çerçeveye paralel bazı sonuçlar elde edildiği gibi, literatürden farklılık arz eden kimi sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Buna göre, literatürde en sık ele alınan konu olarak Türk aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin yönetim alanı ile ilgili sorunları, bu çalışma kapsamında da en önemli tema olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda büyük oranda yönetimin temel fonksiyonlarından kaynaklanan çeşitli sorunlar yaşadıklarını söylemek mümkündür. Diğer yandan, insan kaynakları alanına ilişkin konularda da (yetki ve sorumluluk devri, iş-ücret ve sosyal hak dengesi, kariyer gelişiminde veya performans değerlendirmede yaşanan sorunlar) önemli sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Gelecek çalışmaların, profesyonel yöneticilerin karşılaştığı bu yönetim ve insan kaynakları sorunlarına daha fazla eğilmesi tavsiye edilebilir. Örneğin, bir profesyonel yöneticinin kariyer gelişiminde veya performansının değerlendirilmesi noktasında adil olunmadığına inanmasının, onun işe ilişkin hangi tutum ve davranışlarını etkilediğinin bulunması önemlidir.

Diğer taraftan çalışma sonuçları, aile şirketi olmaktan kaynaklanan ve ilgili literatürde “nepotizm” ekseninde ele alınan sorunların, katılımcılar açısından önemli bir sorun alanı olarak görülmediğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, aile şirketlerine özgü olduğu düşünülen nepotizm olgusunun, profesyonel yöneticileri, yetki ve sorumluluk devri, iş-ücret ve sosyal hak dengesi, kariyer gelişiminde veya performans değerlendirmede yaşanan sorunlar kadar rahatsız etmediği görülmektedir. Çalışmada ortaya konan ve literatürde önemli bir tema olarak ele alınan aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin ilişkisi boyutu, ilgili bu çalışma kapsamında görece önemsiz bir sorun alanı olarak tanımlanmıştır. Bu

durumda, profesyonel yöneticilerin aile ile ilişkileri veya ailenin kendi arasındaki ilişkilerinden etkilenmesi noktasında, ciddi bir sorun yaşamadıklarını söylemek mümkündür. Çalışmada literatürden farklı olarak elde edilen bu sonucun, çalışmaya özgü kısıtlarla alakası olması mümkündür; hatırlanacağı üzere çalışma tek bir şehir ve organize sanayi bölgesinden toplanan veri seti ile gerçekleştirilmiştir. Bu durumda, en azından bu kısıtı aşacak şekilde farklı şehir ve sanayi bölgelerinden toplanacak verilerle ilgili sonucun ne ölçüde desteklendiğinin bulunması önemlidir. Bu durumda, gelecek çalışmaların gerek İzmir gerekse farklı şehirlerden toplanacak veri setleri ile karşılaştırmalı sonuçları sunmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Aile şirketlerinde, adil ve sistematik bir yetki dağılımı sisteminin kurulmasının, profesyonel yöneticilerin de görüşleri alınarak, organize etme fonksiyonunun şekillendirilmesi ve belirli aralıklarla ile güncellemesinin, karar mekanizmaları gözden geçirilerek ve her seviyede yöneticilerin eğitimlere katılımı teşvik edilerek yürütme sürecinin geliştirilmesinin, planlamanın gerçekçi verilere ve belirlenmiş kriterlere göre gerçekleştirilmesinin, performans değerlendirme sürecine işlerlik kazandırılmasının ve ücret aralıklarının bilindiği şeffaf bir ücret politikası uygulanmasının, şirketin profesyonel yöneticilerden beklentilerine netlik kazandırılmasının, kariyer planlarının yapılması ve güven ortamının oluşturulmasının, bilgi akış sistemi kurulmasının ve bilgi dağıtımında hiyerarşiye uyulmasının, profesyonel yöneticiler ile etkili ve anlık bilgi paylaşımı yapılmasının, performans kriterlerinin belirlenerek etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulmasının, iyi bir muhasebe bilgi sistemi kurulmasının sağlanması ile bütçe yapma ve uygulama kararlılığının gösterilmesinin, uygun denetleme ve kontrol mekanizmaları oluşturularak etkili ve bilinçli bir denetim sağlanmasının, güven ortamı sağlanarak ve sorumluluklar ile yetkiler netleştirilerek şirket sahibinin yönlendirilmesine olanak sağlanmasının, ölçülebilir iş çıktıları üzerinden sistematik ve etkili performans değerlendirmesi yapılması ile kayırmacılığın ortadan kaldırılmasının, görüş ayrılıklarının bilimsel yöntemlerle çözülmesi ile kuşak çatışmalarının azaltılmasının, yönetim kurulu faaliyetlerinin düzenli ve etkili olarak yürütülmesi ve profesyonel yöneticilerin kurul kararlarından haberdar edilmesinin, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde yaşadığı problemleri en alt düzeye indirgeyerek yöneticilerin yönetim etkinliğini arttıracak ve şirket başarısına olumlu katkıları olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile İAOSB’de faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin karşılaştığı sorunların genel bir çerçevesi çizilerek, Türkiye’de bu konuda yaşanan sorunlara ilişkin bir bilgi birikimi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma ulaşılan katılımcı sayısının azlığı ve sadece tek bir şehir/ sanayi bölgesinde gerçekleştirilmesi sebebiyle çeşitli kısıtlara tabi olmakla birlikte, literatür taramasında sunulan genel teorik yaklaşıma büyük oranda uygun sonuçlar elde edilmiş olması itibarıyla yönetim çalışmalarına katkı sağlayıcı olduğu öngörülebilir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmaların, bu nitel çalışma yöntemini geliştirerek, daha fazla katılımcıya ulaşarak, sorunun genel kapsamına ilişkin daha ayrıntılı bilgi vermesi önemlidir.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Çalışmada kullanılan yöntem için etik kurul izni alınmıştır.

DESTEK BEYANI

Bu çalışma herhangi bir kişi veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Akın, A. (2004). Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 127-148.
- Arslan, E.T. (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). Aile-güç, deneyim, kültür ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2), 335-358.
- Bammens, Y., Notelaers, G. and Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). Aile işletmecilik kültürünün girişimcilik eğilimine etkileri ve bir alan çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 297-317.
- Bilici, N. (2007). Erzurum alt bölgesindeki KOBİ'lerin mevcut durumları, sorunları ve çözüm önerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 383-398.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 491-516.
- Björnberg, A. and Nicholson, N. (2012). Emotional ownership the next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y. ve Kinter, O. (2016). Vekâlet kuramı bakış açısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm ilişkisi. *Balıkesir University the Journal of Social Sciences Institute*. 19(36-1), 105-132.
- Breton-Miller, L. and Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family business survival and the role of boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Carr, J. C., Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2016). Family firm challenges in intergenerational wealth transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1197-1208.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.

- Craig, J. B. and Salvato, C. (2012). The distinctiveness, design, and direction of family business research: Insights from management luminaries. *Family Business Review*, 25(1), 109-116.
- Çelik, A., Soysal, A. and Alici, S. (2004, Nisan). Aile işletmelerindeki kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: K.Maraş örneği [Tam Metin Bildiri]. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde, (ss. 189-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. USA: Thomson South-Western.
- Davis, H. J., Schoorman, F. D. and Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, J. H., Allen, M. R. and Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- De Massis, A. and Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Delmas, M. A. and Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations: The case of family business. *Family Business Review*, 27(3), 228-243.
- Demirtaş, U. ve Tokat, E. (2012). Verimlilik yönetiminde ölçme ve teşhis: Bir KOBİ uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-38.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö. F. ve Türk, M. (2013). Aile işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve yönetim fonksiyonları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 127-144.
- Kaygusuzoğlu, M. ve Şaşa, K. (2015). Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki işletmelerde kurumsal yönetim KOBİ'ler üzerine bir uygulama. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 968-1003.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lefebvre, M. R. and Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82.
- Litz, R. A., Pearson, A. W. and Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16-32.
- Longenecker G.J. and Moore C.W. (1991). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Cincinnati: South Western Publishing Co., s. 117'den aktaran A. Yıldız (2008). *Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya'da aile işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırma*. İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. and Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S. and Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20, 83-94.
- Miller, N. J., McLeod, H. and Young Ob, K. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 73-87.
- Miller, D., Breton-Miller, L., Minichilli, A., Corbetta, G. and Pittino, D. (2014). When do non-family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.

- Molly, V., Laveren, E. and Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F. and Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 34(6), 1057-1084.
- Özdoğan, F. B. (2007). Üniversite öğrencilerinin işgören aday ve tüketici olarak aile işletmelerine yönelik tutum ve niyetleriyle ilgili bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 119-212.
- Papatya, G. ve Hamşioğlu A. B. (2004), Rekabetin yeni gerçekliğinde türk aile işletmelerinin yeniden yapılanma sorunları ve Kars ili merkez aile işletmelerinde uygulama [Tam Metin Bildiri]. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (ss. 264-274). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Parada, M. J., Nordqvist, M. and Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- Salvato, C. and Aldrich, H. E. (2012). "That's Interesting!" in family business research. *Family Business Review*, 25(2), 125-135.
- Salvato, C., Minichilli, A. and Piccarreta, R. (2012). Faster route to the CEO suite nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review*, 25(2), 206-224.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. and Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- San Martin-Reyna, J. M. and Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.
- Saylı, H. ve Ağca, V. (2000). Aile işletmelerinde aile kültürünün iç girişimcilik eğilimleri üzerine etkisi: Afyon-Denizli-Uşak örneği. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(2), 119-135.
- Stewart, A. and Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Songini, L., Gnan, L. and Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Weber, R. P., (1990). *Basic content analysis*. California: Sage.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2003-2004). Aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi yönlendiren bir dinamik: Entelektüel sermaye birikimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1-2).
- Yıldırım, S. (2011). Kurumsallaşamayan aile şirketlerinde pazarlama sorunları üzerine nitel bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 185-202.
- Yıldız, A. (2008). *Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya'da aile işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırma*. İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Yılmaz, E. G. ve Kozak, M. A. (2014). Otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticilerin sözleşmeden doğan ilişkileri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 66-88.
- Yörük, N. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve halka açılmanın finansal performans üzerine etkisi: Halka açık bir aile şirketi üzerinde vaka çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 180-202.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L. and Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Wilson, N., Wright, M. and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369-1389.

Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C. and Payne, G.T. (2011). Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis. *Family Business Review*, 24(3), 233-251.