

**TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİ  
AİLE İŞLETMELERİNDE  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
Ecem UYSAL**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ**

**2014**

**T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİ AİLE İŞLETMELERİNDE  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**Ecem UYSAL**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: DOÇ. DR. SÜLEYMAN AHMET MENTEŞ**

**TEKİRDAĞ-2014**

**Her hakkı saklıdır**

T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ecem UYSAL** tarafından hazırlanan “**Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**” konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca **09 Nisan 2014 Çarşamba** günü saat **10:30**'da yapılmış olup, tezin  .....OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ		
Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ		
Yrd. Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER		

---

Jüri üyelerinin tezle ilgili karar açıklaması kısmında “Kabul Edilmesine / Reddine” seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

## ÖZET

“Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli çalışmada Tekirdağ ilindeki aile işletmelerinde kurumsallaşmaya bağlı olarak ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetimi olgusu incelenmektedir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmeleri ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde araştırmanın konusu ve kapsamı, amacı, evreni ve örneklem ile veri toplama yöntemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, araştırmaya ilişkin istatistiki bulgular ve bulguların yorumları yapılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve sonuca ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, aile işletmelerinin %77,5’in de insan kaynakları ile ilgili bir bölümün bulunmadığı, ihtiyaç duyulduğunda bu bölümle işletme sahibi veya aile bireylerinin ilgilendiği ortaya çıkmıştır. İşletme sahibi ve aile bireylerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip olmadığı görülmüştür.

Günümüzde işletmelerin en önemli varlıkları çalışanlarıdır. Bu durum aile işletmeleri içinde geçerlidir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme performansının artmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Bu nedenle aile işletmelerine insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim verilmeli ve işletmelerde insan kaynakları bilinci oluşturulmalıdır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi işletme imajına olumlu katkı sağlayabilir, çalışanların iş tatminlerini ve işletmeye bağlılıklarını da arttırabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.

## ABSTRACT

In this study titled “Human Resources Management in Family Firms in Province of Tekirdağ Central District”, human resources management that is critical for the institutionalization of the family businesses is examined for the province of Tekirdağ. The study consists of three parts.

In the first section, the basic concepts of family businesses and human resources management are explained. In the second section, the aim of the research and its extent, participants of the study and data collection methods are explained. In the third section, research findings and the statistical interpretations are discussed. In the study, a survey was conducted. Face to face meetings were held with the participants and a conclusion was reached. The study revealed that, 77,5% of the family businesses do not have a human resources division and business owners or family members take care of human resources management when needed. Business owners and family members do not have enough knowledge and experience in human resources management.

Nowadays, the most important asset of businesses are the employees. This is also true for family businesses. Human resources management is an important factor which helps to increase the productivity of the business. Thus, family businesses should be educated on human resources management and businesses should become aware of this issue. An efficient human resources management may improve the image of the business, raise the job satisfaction of the employees and their loyalty to the business.

**Keywords:** Family Businesses, Human Resources Management and Human Resources Management in Family Businesses.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamı hazırlarken bana bilgi ve birikimi ile yol gösteren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ'a, çalışmamda beni yönlendiren ve bana katkı sağlayan danışman hocam Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ'e, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER'e, tüm yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteğini esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Seda Ş. GÜNGÖR'e, yaşamım boyunca her zaman yanımda olan ve bana daima güvenen aileme teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ecem UYSAL

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLO LİSTESİ.....	VI
KISALTMA LİSTESİ.....	VII
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. AİLE İŞLETMELERİ.....</b>	<b>2</b>
1.1. Aile İşletmesi Kavramı.....	2
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	5
1.3. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	7
1.4. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	9
1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim.....	11
1.6. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri.....	15
1.6.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri.....	16
1.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri.....	18
1.6.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	19
1.7. Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	21
1.8. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması.....	24
1.9. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri.....	27
1.10. Aile İşletmelerinde Devir.....	29
1.11. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	31
1.11.1. Kurumsallaşma Nedir?.....	31
1.11.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması.....	33
1.11.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller.....	37
1.12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	38
1.12.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	38
1.12.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	39
1.12.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	41
1.12.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	43

1.13. AİLE İŞLETMELERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	44
<b>2. TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİNDE AİLE İŞLETMELERİ ve BU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>48</b>
2.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı .....	50
2.2. Araştırmanın Amacı .....	50
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	51
2.4. Veri Toplama Yöntemi.....	51
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>52</b>
3.1. Demografik Özellikler.....	52
3.2. Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	59
<b>SONUÇ.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
EK-1.....	82
EK-2.....	83



## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1.1. Aile Ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar .....	2
Tablo 1.2. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri Ve Temel Özellikleri .....	16
Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım .....	52
Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım .....	52
Tablo 3.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım .....	53
Tablo 3.4. Medeni Duruma Göre Dağılım .....	53
Tablo 3.5. Görüşülen Kişilerin İşleri İle İlgili Demografik Bilgiler-1.a.....	54
Tablo 3.5. Görüşülen Kişilerin İşleri İle İlgili Demografik Bilgiler-1.b.....	54
Tablo 3.5. Görüşülen Kişilerin İşleri İle İlgili Demografik Bilgiler-1.c.....	55
Tablo 3.6. Görüşülen Kişilerin İşleri İle İlgili Demografik Bilgiler-2.a.....	56
Tablo 3.6. Görüşülen Kişilerin İşleri İle İlgili Demografik Bilgiler-2.b.....	57
Tablo 3.6. Görüşülen Kişilerin İşleri İle İlgili Demografik Bilgiler-2.c.....	57
Tablo 3.7. Şirketlerin Sektör Dağılımı.....	58
Tablo 3.8. İşletmede Çalışan Sayısı .....	58
Tablo 3.9. Organizasyon Şemasının Varlığı .....	59
Tablo 3.10. Görev Tanımlarının Belirlenmiş Olması .....	60
Tablo 3.11. Karar Alma Süreçlerinde Etkili Olma .....	60
Tablo 3.12. Karar Alma Süreçlerinde Yetki Dağılımı .....	61
Tablo 3.13. İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı.....	61
Tablo 3.14. İşe Alımlarda Kriterlerin Etkisi .....	62
Tablo 3.15. İşten Çıkarma Kriterleri .....	63
Tablo 3.16. İşletme Kültürünü Oluşturan Etmenler.....	64
Tablo 3.17. Şirkette Çalışma Süresi Düşüncesi .....	64
Tablo 3.18. Kilit Mevkilerdeki Kişilerin Hepsinin veya Çoğunun Aile Üyesi Olması ..	65
Tablo 3.19. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerine Karar İletebilme.....	65
Tablo 3.20. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerinin Geri Bildirimde Bulunması .....	66
Tablo 3.21. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerinin Çalışanların Fikrini Alması .....	67
Tablo 3.22. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerinin Yokluğunda İşlerin Yürütülmesi.....	67
Tablo 3.23. İşletme Misyonunun İnsan Kaynakları Politikalarına Katkısı.....	68

## KISALTMA LİSTESİ

ISO INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION  
GSYİH GAYRİ SAFİ YURTIÇİ HASILA

## GİRİŞ

Tekirdağ, geçmişten günümüze kadar önemli bir tarım, ticaret ve turizm merkezi olmuştur. Tekirdağ, ekonomisinde temel sektörlerin başında tarım ve sanayi gelmektedir. Özellikle 1980’li yıllardan sonra ilde artan sanayileşme hareketi 1990’lı yıllarla birlikte hız kazanmıştır. Büyük bir pazar potansiyeli olan şehrin İstanbul’a yakın olması ve İstanbul, Çanakkale, İzmir hattında yer alması nedeniyle ekonomik önemi gün geçtikçe artmaktadır. Tekirdağ’da ticaret tarım ile birlikte bugüne kadar il ekonomisini sürükleyen en önemli sektörlerden birisi olmuştur.

İl ekonomisinde önemli bir yer tutan işletmelerin yarısından fazlasını “Aile İşletmeleri” oluşturmaktadır. Tekirdağ’daki aile işletmelerinin çoğu küçük ve orta boy işletmelerden oluşmuştur. Bu işletmeler daha çok baba-oğul, erkek kardeşler, amca-yeğen ortaklıkları şeklinde kurulmuştur.

“Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli çalışma genel olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde teorik bir çalışma uygulanırken, üçüncü bölümde Tekirdağ ilindeki aile işletmelerinin sahipleri, işletmede görev alan aile bireyleri ve yöneticileri üzerinde ampirik bir çalışma uygulanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin ayırt edici özellikleri ve insan kaynakları yönetimi ele alınmıştır. Aile işletmelerinin önemi, zaman içindeki gelişim evreleri, yönetimi, avantajları, dezavantajları, kurumsallaşma ve Tekirdağ ilindeki aile işletmeleri incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin kavramı, gelişimi, özellikleri ile işlevlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ortaya konmuştur. Araştırma konusuna, amacına, kapsamına, evrenine ve yöntemine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

# 1. AİLE İŞLETMELERİ

## 1.1. Aile İşletmesi Kavramı

“Aile, duyguların yoğun olarak yaşandığı, bireyler arası etkileşim ve iletişimin öne çıktığı sosyal bir birim iken işletme kâr amaçlı, mantık ve kuralların hâkim olduğu sosyal bir yapıdır”<sup>1</sup> “Aile en basit anlamda, en küçük toplumsal birim, işletme ise ihtiyaç sahiplerine mal veya hizmet üretmek için oluşturulan bir kurumdur. Aile ve işletme, zıt unsurlarla aile işletmelerinde bir araya gelir.”<sup>2</sup> Aile ve işletme sistemlerinin kuralları birbirinden oldukça farklıdır. Aşağıdaki tabloda aile sistemi ile işletme sistemi arasındaki farklar gösterilmiştir.

**Tablo1.1. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar**

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Kaynak: Jaffe.D., Working With The Ones You Love:Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business. Berkeley.Conari Press:27, 1990.

Aile işletmeleri sahiplik ve kontrolün neredeyse tamamının bir ailenin elinde olduğu, iki ve daha fazla aile üyesinin işin içinde olduğu işletmelerdir. Aile işletmelerinde en temel unsur, aile işine, ailenin amaçlarına, ailenin geleceği ile ilgili

<sup>1</sup>İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları:1601, İstanbul, Eylül, 2005, s.2.

<sup>2</sup>Özgür Ateş, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara, 2005, s.1.

yapılan planlara bağlıdır. Aile işletmeleri diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, aşağıdaki dört şarttan en az üçünü karşılaması gerekmektedir:<sup>3</sup>

1. Kuşaklar arası geçişin gerçekleşmesi.
2. Hisse sahipliğinin % 50'den fazlasının ailenin elinde olması.
3. Aile bireylerinin % 50'sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması.
4. İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak ifade etmesi.

Aile işletmelerini farklı özelliklerine bakarak farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Örneğin; aile servetinin mülkiyeti açısından aile işletmesi “Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimidir.” şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifade ile daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla, akrabalar arasında ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan, tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir. Yukarıdaki tanımdan da görüleceği üzere aile işletmesi özellikle mirasın paylaşılması sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadî düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu, başkanın ölümü sonucu malî sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan bir ortaklıktır.<sup>4</sup> “Geraldo Von Potobsky’ın aile işletmelerine bakış açısındaki en önemli noktası çalışan işgücünün kanbağı ile ilgili olmasıdır. Potobsky’ye göre, aile bireylerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, Aile İşletmeleri’dir.”<sup>5</sup> David Bork’a göre de aile işletmesi “Aile bireyleri tarafından ya da evlilik yoluyla aileye katılmış kişiler tarafından kurulan bir işletme türüdür.”<sup>6</sup> Aile işletmelerine yönetimdeki hakimiyet açısından bakan Bozkurt’a göre; Yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin

<sup>3</sup>Nihat Erdoğan, *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul, 2007, s.67-68.

<sup>4</sup>“*Aile Şirketi Nedir? Ne Değildir?*” [www.corpusfamilia.com/icerik.phd?id=17](http://www.corpusfamilia.com/icerik.phd?id=17).

<sup>5</sup>Geraldo Von Potobsky, “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”, *International Labour Review*, Vol.131, No.6, 1992, s.622.

<sup>6</sup>David Bork, *Family Business, Risky Business:How to Make It Work*, Aspen: Bork Institute Press, 1995, s.24.

işletmenin en az % 10 hissesi olması işletmelerin aile işletmesi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır.<sup>7</sup>

Aile işletmesi kavramı belirtilen açıklamalar doğrultusunda tanımlanmak istenirse, “En az iki neslin işletmede çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlayan kişinin işletmeyi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile bireylerinin bulunduğu veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile bireylerinin etkili olduğu işletmelerdir.” şeklinde ifade edilebilir. Aile işletmelerinin tanımlarında yer alan ortak noktaların bazıları aşağıdaki gibidir:<sup>8</sup>

- Aile işletmesi, ailenin iş kurmuş halidir,
- Aile işletmesi, aile içinden en az bir girişimcinin başlatıp zamanla ailenin çoğunluğunun işin içinde yer aldığı kurumsal bir yapıdır,
- Aile işletmesi, aile kültür ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır,
- Aile işletmesinde genellikle kan bağı olan girişimciler yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar,
- Aile işletmesinde, en önemli kavramlardan biri mülkiyettir ve mülkiyet ailenin elindedir,
- Aile işletmesi, genellikle aile servetinin dağılmasını engellemek amacıyla kurulur,
- Aile işletmesi, başat karakter ve karar vericilerin aynı aileye mensup olduğu işletme biçimidir,
- Aile işletmesi, aile bireylerine ekonomik fayda sağlayan bir birlikteliktir.

Tüm bu tanımlardan yola çıkıldığında; aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliğin, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya bu faaliyetleri etkilemesi potansiyeline sahip olmasıdır. Ayrıca bir diğer özellik de, bu işletmelerdeki eski olay ve deneyimlerden oluşan ve bugünkü faaliyet ve ilişkileri etkileyen uzun bir tarih ve bilgi birikiminin varolması sayılabilir. Farklı bakış açılarına göre değişmekte olan tanımlara sahip olmakla birlikte, aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı bir boyut olarak duygusal boyut işin içine

<sup>7</sup>Ünal Bozkurt, Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?, *Milliyet Gazetesi*, 18 Şubat 1997, s.11.

<sup>8</sup>İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları:1601, İstanbul, 2005, s.17-18.

katılmakta ve iş ilişkileri genellikle bu boyut etrafında şekillenmektedir. Aile işletmesi; sevgi, çalışma ve insanlar arasındaki çoklu bağlantılardan oluşur. Aile bireyleri arasındaki ilişkiler, işletmenin faaliyetlerini ve sürekliliğini etkileyen önemli bir unsurdur.<sup>9</sup>

## 1.2. Aile İşletmesinin Özellikleri

Aile işletmeleri belirli kurallara ve kalıplara sığdırılmayacak kadar esnek yapıdadır. Dolayısıyla ne kadar aile işletmesi varsa o kadar farklı yapıdan söz edilebilir. Ancak aile işletmeleri kendilerini diğer işletmelerden ayıran bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler şöyle belirtilmiştir: Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran Aile İşletmeleridir. İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Ailenin mevcut normları, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler. Aile işletmelerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır. Aile işletmelerinde işletme sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken işletmelerini bir başkasına devretmeyi düşünmezler. İşletme sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Barbaros Andiç, Sema İşler, “Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul, 2008, s.44.

<sup>10</sup>Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?”, [www.ortakpayda.com/articles.php?ID=377](http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=377), (31.08.2005).

Aile bağlarındaki “duygusallık”la, iş ilişkilerindeki “mantıklı davranma” zaman zaman birbiriyle çelişir.<sup>11</sup> Aile İşletmelerinin çok büyük bir çoğunluğu tek bir tek patronlu olma özelliği taşımaktadır.<sup>12</sup> Aile işletmelerinde kurucu kişi faktörü, ataerkil yapı, yönetimde söz sahibi olma, işi paylaşmama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılamaması gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır.<sup>13</sup>

Aile işletmesinde, belirli bir büyüklüğe gelindiğinde bile genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarının arzu edilen biçimde işe yansıtılmadığı görülmektedir. Aile işletmeleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır. En önemli kuruluş amaçları arasında, aile için bir geçinme aracının elde edilmesi, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmesi ve belirli bir güç odağının oluşturulması öncelikle sayılabilir. Aile işletmelerinde, işin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyüyüp kişilerin, sosyo-ekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu yakın işbirliğinin zayıfladığını, iç çatışmaların çoğaldığı, rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir.<sup>14</sup>

Yönetimde aktif olanlarla diğerleri arasında iktidar muhalefet kavgaları, yönetimde olmayanların kendilerine yeterli bilgi verilmediği konusundaki şikayetleri, aynı ailelerden gelen bu kişilerin birbirlerine rakip gözüyle bakmaları, herkesin kendi çıkarlarıyla ilgilenmesi ve işletmenin başına geçme mücadeleleri kişiler arasında çatışmalara neden olabilir. Üçüncü kuşak işletmelerde bireyler arasında çatışma daha çok yaşanır.<sup>15</sup>

<sup>11</sup>Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul, 2003, s.20.

<sup>12</sup>Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2003, s. 20.

<sup>13</sup>Yılmaz Argüden, <http://www.arguden.net>, (28. 05. 2008).

<sup>14</sup>İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, 3. Basım, 2008, s.30-32.

<sup>15</sup>Nevzat Tetik, Osman Uluyol, *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*, Atlas Yayın Dağıtım, Yayın No:50, İstanbul, 2005, s.36.



### 1.3. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri, kendilerine has özelliklerinden dolayı bazı avantajlara sahiptir. Bu avantajları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

İşletmelerin iş yaşamında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunamayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile işletmeleri ise bu yönden büyük avantaja sahip bulunmaktadır. Tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajla rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olmaktadır.<sup>16</sup>

Aile işletmelerinde, çalışanlar aynı aileden geldiklerinden aynı kültürü paylaşmakta ve böylece de işletme kültürünün yaygınlaştırılmasına olumlu etkide bulunmaktadır. Aynı zamanda aile içindeki ilişkiler işletmeye yansımakta, aile içerisinde birbiriyle yakından ilgilenme, sıkıntıların paylaşılması, birbirine destek olma gibi aileye ilişkin temel değerler, işletme içindeki bağları güçlendirmekte, sıkıntı zamanlarında dayanışma sağlanmakta ve kurumsal değerleri oluşturarak önemli bir avantaj teşkil etmektedir.<sup>17</sup>

“Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle ilgili pek çok bilgiye sahip olacağından, iş süreçlerini kolaylıkla öğrenir. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu, aile işletmelerinde çok az yaşanır. Bu işletmelerde kararlar çok hızlı alındığı için rakipler karşısında ciddi güç elde edilir.”<sup>18</sup>

Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile işletmelerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve

<sup>16</sup>Arif Yıldız, “Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma”, Sistem Kitabevi, İstanbul, 2008, s.23.

<sup>17</sup>Beril Akıncı Vural, Çisil Sohodol, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 2004, s.329.

<sup>18</sup>Bülent Ulutaş, [www.avrasyahaber.com/applets/koseyazilari/detay.asp?id=189](http://www.avrasyahaber.com/applets/koseyazilari/detay.asp?id=189), (28.04.2008).

yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile işletmelerine dinamizm kazandırır.<sup>19</sup>

Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Böyle bir ortam içerisinde aile işletmeleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise, kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar. Özkaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca, işletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan çok daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilirler.<sup>20</sup>

Aile işletmelerinde; paylaşılan değerler, paylaşılan güç, öğrenme ve büyüme isteği, aile ilişkilerini koruma çabası ve faaliyetleri, birbirini destekleme ve yardımlaşma gibi unsurlar profesyonel işletmelerden onları ayıran avantajlar olarak sıralanabilir. Diğer taraftan aile işletmelerinde güven, kontrol, çalışan motivasyonu ve iyi bir çalışma atmosferi önemli temel üstünlükler arasında sayılabilir. Aile işletmelerinin günümüzde karşılaştıkları zorluklara rağmen başarılı olmalarında; işletme stratejisini dikte eden talepkar hissedarların bulunmaması, aile üyelerinin uzun dönemli kazançlar uğruna kısa dönemli karlardan vazgeçebilmeleri ve ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere karşı esnek olabilmeleri gibi avantajlarını eklemek mümkündür.<sup>21</sup>

<sup>19</sup>Bahar Günver, *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2002, s.8.

<sup>20</sup>"*Aile Şirketlerinin Avantajları*", [www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17](http://www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17).

<sup>21</sup>Abdullah Soysal, "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği", *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt.21, Sayı.2, 2007, s.24.

## 1.4. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar; kurumsallaşma ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişime direncinin yüksek olması, iş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar, patron güdümünün yeni yönelimleri engelleyebilmesi, öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmesinde zorluk çekilmesi ve günlük karar ve çözümlerin tercih edilebilmesi, patronların zaman zaman profesyonellerle yarışabilmeleri ve onları küçük görme eğilimleri, aile içi sorunların işe yansıtılması, işin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması, takipçi tepe yönetim adaylarının (yeni kuşak) belli olması ve sistemin önünü tıkayabilmesidir.<sup>22</sup>

Karın dağıtılması ve işletmenin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir. Ayrıca, kar dağıtımı ile ilgili yıldan yıla değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilir. Yine birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.<sup>23</sup>

Aile sistemi kuramına göre pek çok aile bireyi, farklı ortam ve durumlarda birbirleriyle aynı biçimde etkileşimde bulunmaktadır. Bireyler, birlikte oldukları ortam değişse de kendilerini ve diğer aile bireylerini aynı şekilde görmek ve tanımlamak için aynı kalıpları izlemek eğilimindedirler. Bu nedenle bir ortamda düzen sağlama ve önderlik etme özelliğine sahip bir aile bireyi, aynı kalıbı diğer aile ortamlarında da sürdürecektir. Eğer işletme bireyleri hem ev hem de işletme içerisinde iletişimde bulunuyorsa, her iki ortamda da aynı biçimde davranışta bulunacaklardır. Bir ortamda uygun olan bir etkileşim kalıbı diğerinde uygun olmayabilir. Böyle bir durumda,

<sup>22</sup>İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2008, s.80.

<sup>23</sup>Murat K. Bezirci, "Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları Nedir? Ne Değildir?", [http://www.marmarasps.com.tr/images/makale\\_kapak/5d49c4270c527dabca1d9123be2acc6e.pdf](http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/5d49c4270c527dabca1d9123be2acc6e.pdf).

kalıpları bir ortamdan diğerine taşıyan aile bireyleri güçlükler yaşamakta ve bu da iş yerinde kargaşaya neden olabilmektedir.<sup>24</sup>

Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkileyebilmekte ve birçok fırsat değerlendirilemeyebilir. Aile işletmesinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı karar alma avantajı yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilir. Yıllarca devam eden ve kuşaktan kuşağa geçebilen birtakım davranış standartlarının yerleşmesi aile işletmelerinde önemli bir sakınca olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, işletmelerin gelişmelerini olumsuz yönde etkilemekte, rekabet gücünü azaltmaktadır.<sup>25</sup>

İşletme sahibi çevredeki değişimlere karşı tutuculuk gösterebilmektedir. Bu yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz tutum sahibi olmaları durumu da yönetimde tutuculuk olarak kendini göstermektedir. Aile işletmelerinin yöneticileri kaybedebileceklerinin büyüklüğü nedeniyle profesyonel yöneticilere göre yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmektedirler.<sup>26</sup>

Aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan biri nepotizmdir. Özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb.'ne yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vs.), başka bir göreve tayin ettirmesi 'nepotizm' olarak adlandırılır. Nepotizm, halk dilinde yaygın olarak "torpil" ya da "kayırmacılık" şeklinde ifade edilmektedir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır. Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyor ise kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye

<sup>24</sup>Beril Akıncı Vural, Çisil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 2004, s.329.

<sup>25</sup>Özgür Ateş, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara, 2005, s.15.

<sup>26</sup>Alim Aydın, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 13, İstanbul, Ocak 2000, s.77.

başlayan, motivasyonu düşen, hak ettikleri mevkilere hiç bir zaman gelemeyeceklerini düşünen diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görecekleri yeni kurumlarda iş arayışı içine girebilirler.<sup>27</sup>

“Aileye yeni katılan gelin ve damatlar yönetimde sorun yaratabilmektedir. Çocuklar, gelinler, damatlar, torunlar, kardeşler ve yakın akrabalar arasındaki kavgalar, çeşitli gruplar arasındaki birleşmeler, ayrılmalar aile işletmelerinde egemen bir grubun olgusunu yok edebilmektedir.”<sup>28</sup>

Ayrıca ailenin menkul ve/veya gayrimenkul yatırımının fazla olmaması ya da borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlaması, yetenekli profesyonellerin yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka bir kuruma geçmek için uygun fırsat yakalamaya çalışmaları da diğer dezavantajlar olarak gösterilebilir.<sup>29</sup>

## 1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim

Ailesel yönetim, bir işletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır.<sup>30</sup>

Bir aile işletmesini yönetmek, yöneticinin gücü ve pozisyonuyla yakından ilgilidir. Yönetici gücünü, işletmedeki ve ailedeki pozisyonundan alır. İşletmeye ilişkin güç, yönetsel hiyerarşideki pozisyon (işletme içerisinde sahip olunan daha yüksek pozisyon daha fazla güç sağlar), hisse senedi sahipliği (daha fazla oranda hisse senedi sahipliği daha fazla güç sağlar) ve iş deneyimidir. Aileye ilişkin güç ise, ailenin yaşça

<sup>27</sup>Fusun Kocabaş, Pelin Baytekin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 2004, s. 426-427.

<sup>28</sup>Üzeyir Garip, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.14.

<sup>29</sup>Canan Çetin, Esra Dinç Özcan, Erkan Taşkiran, Ata Özdemirci, “*Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerine Etkisi*”, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2010-47, İstanbul, 2010, s.24.

<sup>30</sup>Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Yayın No:203, 11. Baskı, İstanbul, 2007, s.13.

büyük kişisi olmak veya yaşça büyük kişilerini etkileyebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır.<sup>31</sup>

Peter Drucker Aile İşletmelerinin Yönetimi için beş önemli kuraldan bahseder:<sup>32</sup>

- Çalışan aile bireyleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı.
- Çok küçük olanlar hariç tüm aile işletmeleri kilit görevlere ehil ve sorumluluk sahibi profesyonelleri atamalı.
- Yönetimde kaç aile bireyinin olduğuna bakılmadan tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir profesyonel getirilmeli.
- Yönetimin gelecek nesillere nasıl devredileceği, aile ve işletme dışında yetkin bir kişinin önderliğinde çözülmeli ve aile bu konuda mutlaka profesyonel destek almalı.
- İşletme aileye değil, aile işletmeye hizmet etmeli.

Aile işletmelerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilmektedir. Bunlar; merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetimdir.

**Merkeziyetçi Yönetim:** Merkeziyetçi yönetim anlayışını benimseyen aile işletmelerinde, tüm kararların işletmenin tek yöneticisi durumunda olan sahibi tarafından alınması söz konusudur. Başka bir ifadeyle monarşik bir yönetim tarzı uygulanmaktadır.

**Katılımcı Yönetim:** Burada işletmenin aile işletmesi olarak kalabilmesi için, işletme hisselerinin çoğunun ailenin elinde kalması gerekir. Bu yönetim tarzında profesyonellerin yer alması işletmenin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

**Profesyonel Yönetim:** Yönetim, işletme sahipleri ve aile bireylerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. İşletme yöneticilerinin aile bireyleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, yatırım kararları ve genel işletme

<sup>31</sup>Semra Güney, *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s.266-267.

<sup>32</sup>"Aile Şirketlerinin Nasıl Yönetileceği "Aile İçi" Bir Konu Değildir", <http://www.temelaksoy.com/yazilar/yonetim-ve-liderlik/Aile-Sirketlerinin-Nasil-Yonetilecegi-Aile-Ici-Bir-Konu-Degildir.aspx>, (1.05.2011).

politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütününe ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile bireyleri tarafından verilir. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri, işletmenin yönetilmesinden ise, yöneticiliği meslek edinen kişiler sorumludurlar. Bu yönetim tarzında işletme sahibi veya sahipleri, işletmenin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması ve yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi işletmenin tamamını ilgilendiren konularla ilgilendirirler. Yöneticiler ise, işletme amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makina, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler. Özetle aile bireyleri liderliği, profesyoneller yöneticiliği üstlenirler.<sup>33</sup>

Aile işletmelerine özgü bazı yönetim ilkeleri vardır ve bunlar aile işletmelerinin yaşamı için olmazsa olmaz koşullardır. Bu ilkeleri şöyle özetleyebiliriz:<sup>34</sup>

- 1. Paylaşılan Değerler:** insanlar, para iş.
- 2. Paylaşılan Güç:** kuşaklar boyunca eşit olmayan ama eşler ve kardeşler arasında oluşan güç.
- 3. İlişkileri Sürdürmek için Paylaşılan Faaliyetler:** sevgi, eğlence, mizah duygusu, beraberce oyunlar düzenleme v.b.
- 4. Gelenekler:** aileyi özel kılan ve toplumdaki diğer ailelerden ayıran ilkeler.
- 5. Öğrenme ve Büyüme Arzusu:** sorunları çözmek için yeni fikir ve yöntemlere açık olmak.
- 6. İlişkilerde Samimiyet:** birbirine açık davranmak ve herkesin iyiliğini düşünen bir duygu yapısına sahip olmak.
- 7. Karşılıklı Saygı:** sözüne sadık olma ve güvenilirlik davranışı oluşturma.

<sup>33</sup> “Yönetim Tarzları Açısından Aile Şirketleri”, [www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17](http://www.corpusfamilia.com/icerik.php?id=17).

<sup>34</sup>Orhan Pazarçık, “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, 2004, s.41.

**8. Karşılıklı Yardım ve Destek:** üyelere özellikle acılı günlerde, hastalıkta, bir yakını kaybettiğinde, boşanmalarda, üzücü ve utanç verici durumlarda yardım etmek ve destek vermek.

**9. Gizlilik:** herkesin bireysel hayatına ve büyüyen ailelerde her aile ferдинin özel hayatına saygı duymak.

**10. Kişilik Sınırlarının Tanımlanması:** bireylerin uyumlu davranışlar sergilemesini sağlamak, iki kişinin çatışmasına üçüncüyü katmamak.

Aile işletmelerinde; aile, yönetim ve sahipliğin bir arada olması nedeniyle değerler daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmesi olmanın doğası gereği aile ile iç içe geçmiş olan güçlü aile değerleri işletmeye de aktarılmaktadır. Bu nedenle ailenin değer sistemi ile işletmenin değer sistemi genellikle benzer olmaktadır. Aile değerlerini ne kadar içselleştirmiş ise, işletmede de kabul gören ve görmeyen davranışlar da o denli belirgindir. Ailenin değer sistemi; işletme stratejisi, örgüt yapısı, kurum kültürü, sahiplerin işletmeye bağlılığı ve liderlik stili gibi oldukça önemli meselelerde belirleyici bir etkidir.<sup>35</sup>

Aile işletmelerinde eskiden gelen alışkanlıkların aşılabilmesi, stratejik kararlar alınabilmesi, iş tanımlarının yapılabilmemesi, kural ve yönetmeliklerin uygulanabilmesi, yönetim fonksiyonlarının yeterince uygulanabilmesi, çalışanlara yetki ve sorumlulukların paralel verilmemesi, kurucuların veya varislerin liderlik özelliklerinin bulunabilmesi, akraba ve eşlerin işe dahil olması gibi yönetim sorunları bulunabilir.<sup>36</sup>

Aile işletmelerinde, aile bireyi olsun ya da olmasın, işletmelerin her kademesinde yer alan kişi ya da kişilere güç odakları adı verilir. Aile işletmelerindeki bu güç odakları; aile, işletme, mülkiyet ve yönetim olmak üzere dört tanedir. Aile işletmelerinde bazen bir kişinin birden fazla güç odağı olması sorunları da beraberinde

<sup>35</sup>Asuman Akdoğan, Selen Oflazer, “Aile İşletmelerinde Kurucu’nun Değerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği”, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, İstanbul, 2012, s.4.

<sup>36</sup>Necdet Sağlam, “Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 2006, s.504-505.



getirebilir. Bu sorunların başında karar vermede güçlük, yönetimi devretmede sorunlar yaşanması, ücretlendirme politikasında yaşanan sorunlar olarak karşımıza çıkabilir.<sup>37</sup>

Profesyonel yöneticilerin istihdamında da sorunlar yaşanmaktadır. Çünkü patron tek adamlığını tehlikeye atacak girişimlere kapalıdır. Ayrıca gerçek bir profesyonel yöneticinin talep ettiği ücretleri çok yüksek bulmaktadır.<sup>38</sup>

Bir sorun da aile işletmelerinde tepe yönetimin işletme sahibi tarafından stratejik kararlar alabilme konusunda yetkilerle donatılmaması, tepe yönetiminin gerekli kararları alabilmesini güçleştirecektir.<sup>39</sup>

Karabulut'a göre; aile işletmelerinin başarılı olmaları için aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerin, işletmenin sorunlarının farkında olmaları ve bu sorunları çözmek için birlikte, gerekiyorsa danışmanların da desteğiyle çalışmaları önem kazanmaktadır.<sup>40</sup>

## 1.6. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

Yaşam sürelerinin her evresinde farklı özellikler gösteren aile işletmelerini;

1. Birinci nesil aile işletmeleri,
2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri,
3. Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olmak üzere üç ana başlıkta inceleyebiliriz.

<sup>37</sup>Bihder Güngör Ak, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul, 2008, s.94-95.

<sup>38</sup>H. Melih İlter, *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001, s.12.

<sup>39</sup>Tahir Akgemci, İsmail Sevinç, "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.515.

<sup>40</sup>A. Tuğba Karabulut, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXV, Sayı 2, 2008, s.653.

Tablo 1.2. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	<b>Birinci Kuşak Aile İşletmeleri</b>	<b>Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri</b>	<b>Karmaşık Aile İşletmeleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
<b>Örgüt yapısı</b>	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan komite
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey ve Yatay	Yatay, Dikey ve Çapraz	Çok Boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: Özgür Ateş, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara, Haziran, 2005, s.50.

### 1.6.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Aile işletmelerindeki bu ilk kuşağın en önemli özelliği doğal liderlik yeteneklerine, karizmatik bir kişiliğe, kendine güven duygusuna, vizyona, girişimcilik

ruhuna, güçlü insan ilişkilerine sahip olmaları, başarı gereksinimi, kendi başlarına problem çözebilme, hedefler koyma, yaratıcılık ve risk alabilme cesaretidir.<sup>41</sup>

Birinci nesil aile işletmesi evresinde girişimci çocuklarını sembolik olarak işletmeye hissedar yapar. Bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlendiğini ortaya koymaktadır. Girişimcinin işletmede başarılı olması, girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinin işe ve işletmeye karşı olan ilgilerini artırır.

Girişimci çevre koşullarının yarattığı fırsatlardan yararlanarak, kendi kendinin patronu olma isteğinin kamçılanmasıyla işletme kurmaya karar verir. Bunda ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak ve onlara iş olanağı yaratma fikri de etkili olur. Başlangıçta her türlü işe (koordinasyon, kontrol, yürütme, planlama) girişimci bakarken işletmenin büyümesi ve ailenin de büyümesi ile birlikte aile bireylerinin de işe dahil olması söz konusu olur. Bu şekilde işletme yavaş yavaş aile işletmesi kimliğine bürünür. Bu gelişmelerin sonucunda girişimcinin kafasını işletmenin sürekliliğini sağlanması, işletmenin ailenin malı olarak kalması, varis seçimi, varis adaylarına hisse verme, yönetime aile bireylerini getirme gibi konular meşgul etmeye başlar.

#### Birinci Nesil Aile İşletmelerinin Karakteristikleri:<sup>42</sup>

- Bu aşamada işletme; işletme kültürü, strateji ve yönetim esasları üzerine kurulur. Bu esasların belirleyicisi de tamamen girişimci ve girişimcinin değerleridir.
- Stratejik kararlar, bizzat girişimci alır.
- Girişimcinin başarılarına özenen aile üyelerinde işe ve işletmeye karşı ilgi doğar.
- Girişimci bütün enerjisini ve zamanını işe verir.
- Patronun bilfiil müşteriyle ilgilenmesi nedeniyle müşteriler artar. Ancak müşteri girişimci ilişkisi zamanla kişisellikten çıkarılmalıdır ve işletmeye kaydırılmalıdır. Bu konu kurumsallaşmak için son derece önemlidir.

<sup>41</sup>Veysel Ağca, Duygu Kızıldağ, “Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010, s.301.

<sup>42</sup>Turan Atılğan, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Giden Süreç”, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Yayın No:106, 2003, s.107.

Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile işletmelerinde merkeziyetçi bir yapı hakimdir. Bu yapı müşteri ihtiyaçlarına ve pazarın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu işletme büyümesinin ilk evrelerinde iyi işler. Fakat işletme ne kadar büyürse bu yapıda o kadar karmaşık hale gelir.<sup>43</sup>

### 1.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Bu aşamada işletmeler genellikle kardeş ortaklığı şeklindedir. Bu evrenin temel karakteristikleri:<sup>44</sup>

- İşletmenin bugünkü durumu, hedeflerin neresinde olduğu gibi konular sorgulanmaya başlanır.
- Çocukların da büyümesiyle işletme aile birliğinin merkezi haline gelir.
- Ebeveynler eğitimini tamamlayan çocukların işletmede görev alması konusundaki isteklerini belli etmeye başlarlar.
- Genişleme süreci henüz tamamlanmadığından tam olarak formalizasyona geçilememiştir ve sistemlerde kurulamamıştır. Sadece bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur.
- İşletmenin pazar payı artmaya başlar, borçlanma ihtiyacı azalır. Hizmetler ve ürünler tüketici tarafından benimsenmiştir.
- Aile değerleri iş değerlerinden üstündür.

Kardeşlerin ortaklığı aşamasında işletmede karşılaşılabilecek sorunlar şunlardır:<sup>45</sup>

- Hissedarlar arasında herkesin üzerinde uzlaşmaya varabileceği bir kontrol mekanizması kurmak,
- İşletmede bilfiil çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek,
- Kardeş aileleri arasında çıkabilecek hizipleşmeyi kontrol edebilmek,
- Sermayeyi koruyarak büyüebilmek,

<sup>43</sup>Ivan Lansberg, "Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business", *Harvard Business School Press*, Boston, 1999, s.83-84.

<sup>44</sup>Turan Atılğan, "Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Giden Süreç", *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Yayın No:106, 2003, s.108.

<sup>45</sup>Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2003, s.22-24.

- Kardeşler arasında kimin işletmenin hangi bölümünü kontrol edeceği yönünde anlaşmaya varmak,
- Kâr dağıtımı ve kârın işe yatırılması konusunda kardeşlerin ihtilafa düşmesi.

Bu dönemde birinci evrede olduğu gibi aile değerleri, iş değerlerinden daha önemli görülmektedir. İşletme büyüdükçe, işletmede çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile bireylerinin sayısı artar. Kardeşlerin işbirliği içinde ve samimiyetle işletme çıkarlarına odaklanmak yerine, kendi eş ve çocuklarının çıkarlarını ön plana almalarıyla çıkar çatışmaları yaşanabilir. İşletme yönetiminde ve yükselmeye kişilerin performanslarından çok ailenin bireyi olma kriterinin ön plana çıkması, tarafsızlık ve adalet duygularına zarar vermektedir. Güvenin yaratılmaması, örgüt iklimini, iş tatminini, motivasyonu ve performansı etkilemektedir.<sup>46</sup>

### 1.6.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkar. Analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücret gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler. Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin bir başka özelliği misyon netleştirme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapma ile ilgili çalışmalar üzerinde durmalarıdır. Ayrıca, karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı, toplumsal ve sosyal içerikli amaçların gerçekleştirilmeye çalışıldığı da gözlenir.<sup>47</sup>

<sup>46</sup>M. Kets de Vries, "The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss. 3, 1993, s.65.

<sup>47</sup>Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.114-115-116.

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmelerinin karşı karşıya olduğu temel problemler ise şunlardır:<sup>48</sup>

Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyesinde barındıran bu evredeki aile işletmelerinin en önemli sorunlarında biri “katılık”tır. Kurumsallaşmanın getirdiği bu katılığın bir sonucu olarak, yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evrede aile işletmelerinin yaşamaları muhtemel sorunları başında gelir.

Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki işletmelerde, aile bireylerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile bireylerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile bireylerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile bireylerinin mevcut potansiyellerini kullan(a)mamalarına sebep olabilir.

Aile bireyi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile bireyleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusudur.

İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile işletmelerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da (özellikle aile üyeleriyle) sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Bu durumda aile bireyleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

---

<sup>48</sup>Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul, 2003, s.40-41.

## 1.7. Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

Dünya ekonomisinin ve Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada tüm işletmeler içinde aile işletmelerinin sahip olduğu oranlar incelendiğinde ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmelerin aile işletmesi olduğu ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı olduğu görülmektedir.<sup>49</sup>

Aile işletmeleri serbest ekonomilerde çok önemli roller üstlenirler. Yapılan istatistiki çalışmalar, aile işletmelerinin gayri safi milli hasılanın Amerika’da %49 ve diğer birçok ülkede %75’ ini yarattığını, dünya çapında çalışan nüfusun en az %75’ ini istihdam ettiğini, Fortune 500 firmalarının %37’sinin yine Amerika’da borsaya kayıtlı işletmelerin toplamının %60’nın aile kontrolü altında olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinin Türkiye ekonomisi ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Yapılan çalışmalar Türkiye’deki tüm işletmelerin yaklaşık %95’i aile işletmesi olduğunu ve sadece sosyal ve ekonomik anlamda değerli küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsarsa bu oranın %98,8 seviyelerine çıktığını göstermektedir. Aile işletmeleri performansları aile işletmesi olmayan işletmelerle karşılaştırıldığında; Amerika’da aile işletmeleri yıllık %6,65 daha iyi varlık getiri oranına sahip olduğu gözüküyor. Avrupa’da ise durum farklı değil. Yine, aile işletmeleri diğer işletmelere göre %8 ile %16 (sermaye getiri oranı bazında) arasında daha iyi performans gösteriyor. Aslında bu rakamlar aile işletmelerinin dünya ekonomisine yaptığı katkıyı iyi bir şekilde özetlemektedir. Diğer taraftan, yeni aile işletmesi girişimlerinin %85’i ilk beş yılda yok olmaktadır. Yaşayan aile işletmelerinin %30’u başarılı bir şekilde kurucu ailenin ikinci neslinin yönetimine kalmaktadır. Türkiye’de de durumun farklı olmadığı düşünülmektedir. Bu yüksek başarısızlık oranı birçok toplumun iş fırsatlarının ve zenginleşmesinin israf edilmesi anlamına gelmektedir.<sup>50</sup>

<sup>49</sup>Elif Karabulut Temel, Zeki Atıl Bulut, “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul, 2008, s.152.

<sup>50</sup>Hüseyin Öcal, “Aile Şirketlerinin Önemi, Güçlü ve Gelişmesi Gereken Yönleri”, [ailesirketlerivekurumsalyonetim.blogspot.com/.../aile-sirketlerinin-onemi...](http://ailesirketlerivekurumsalyonetim.blogspot.com/.../aile-sirketlerinin-onemi...), (15. 11. 2012).

Şüphesiz, ölçeği ne olursa olsun, bir işletmenin geçmişte başarılı olması, gelecekte de başarısının devam edeceği garantisini vermez. Çünkü işletmelerin ve ailelerin içinde yaşadıkları koşullar ve kültür ortamı sürekli değişmektedir. Önemli olan bu değişime ayak uydurabilmektir.<sup>51</sup>

Kültür kavramı, günümüz toplumlarının önemli bir unsuru olan aile işletmeleri üzerindeki etkisi muhakkaktır. Geert Hofstede çalışmalarında bireylerin ait oldukları ulusal kültürün özelliklerini taşıdıklarını ifade etmekle birlikte bu kültürel özelliklerin kişilerin çalışma yaşamındaki seçimlerini de doğrudan etkilediğini savunmaktadır. Bireylerin ait oldukları kültürel altyapının girişimcilik eğilimleri açısından değerlendirilmesi aşamasında Hofstede'nin yaptığı sınıflandırma ve savunduğu görüşler ön plana çıkmaktadır.<sup>52</sup>

Hofstede'nin çalışmasına konu olan kültür boyutları aşağıda açıklanmıştır:<sup>53</sup>

**1-) Güç Mesafesi:** Zayıf birey ve kurumların, toplumda gücün ne kadar adaletsiz dağıldığına dair varsayımlarına ait bir ölçektir. Toplumdaki adalet derecesini ölçmeyi amaçlar. Güç mesafesi ölçeğinin yüksekliği, toplum içerisinde güç konusunda adaletsizliklerin boyutunun yüksek olduğunu ve bu durumun toplum tarafından kabullenildiğini göstermektedir. Bu tür toplumlarda, sıradan vatandaşların toplumun üst seviyelerine çıkmaları nispeten daha zor olmaktadır. Bu ölçeğin düşük olması ise, bireylerin nispeten daha eşit ve adil şartlara sahip olduklarını göstermektedir.

**2-) Bireysellik / Kollektivistlik:** Bireylerin sosyal gruplarına ne derecede bağlı olduğunu ölçmeyi amaçlar. Bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda bireylerin arasında gevşek bağlar vardır. Her birey öncelikle kendisinden ve yakın ailesinden sorumludur. Kollektivizmin hakim olduğu toplumlarda ise doğumdan itibaren bireylerin ait oldukları güçlü sosyal gruplar vardır. Bu gruplar genellikle geniş aileler şeklindedir. Bu tip sosyal

<sup>51</sup>Tamer Koçel, *5.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, İstanbul, 2012, s.43.

<sup>52</sup>İlker Hüseyin Çarıkçı, Osman Koyuncu, "Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:3, Burdur, 2010, s.5.

<sup>53</sup>Geert Hofstede, "*Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*", Beverly Hills CA, Sage Publications, 1984, pp. xix-xx.



gruplar sonsuz bir sadakat bağıyla bağlı olan birey, tüm diğer grup üyeleri tarafından koşulsuz olarak desteklenmektedir.

**3-) Erkillik / Dişillik:** Toplumda cinsiyetler arasındaki rol dağılımının farklılıkları ölçer. Yapılan araştırmalarda kadınların değer ölçülerinin, toplumdan topluma büyük oranda farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak erkeklerin değer ölçüleri toplumdan topluma büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Erkekler, kimi toplumlarda aşırı rekabetçi ve ısrarcı değerlere sahip olabilirken kimi toplumlarda ise alçak gönüllü, hassas ve şefkatli olarak nitelendirilebilecek değer ölçülerine sahiptirler. Bu ölçeğin ısrarcı ve rekabetçi değerler taşıyan ucu “erkil”, alçak gönüllü ve hassas ucu ise “dişil” olarak adlandırılmaktadır. Dişil nitelik taşıyan toplumdaki kadınlar da erkekler gibi alçak gönüllü, hassas özellikler taşırlar. Ancak erkil toplumdaki kadınlar, erkekler kadar olmasa da rekabetçi ve ısrarcı özelliklere sahiptirler.

**4-) Belirsizlik Toleransı:** Bu ölçek toplumların belirsizliğe karşı olan tutumlarını ölçmeye yöneliktir. Belirsizliğe daha az tahammülü olan toplumlar, belirsizlikleri gidermek amacıyla sıkı kurallar ve yasalar oluştururlar, güvenlik tedbirlerine çok önem verirler. Bu toplumlar genelde daha duygusal yapıya sahiptirler. Belirsizliğe tahammülü yüksek toplumlar ise belirsizliğin getireceği yeniliklere ve farklı seçeneklere açıktırlar. Bu toplumlar mümkün olduğu kadar az kural ve yasaya sahip olmayı tercih ederler, soğukkanlıdırlar ve duygularını belli etmeleri beklenen bir davranış şekli değildir.

Hofstede'in araştırmasına göre, Türkiye güç mesafesi yüksek bir toplumdur. Türkiye'de çalışanların üstlerine, aile ortamında küçüklerin büyüklere düşüncelerini ifade edebilme özgürlükleri azdır. Türkiye'de makam ve unvanlara verilen önem, hiyerarşik saygı, katı ve otoriter yönetim tarzları baskındır. Türkiye bireyselliğin zayıf olduğu, “biz kültürünün” hâkim olduğu bir ülkedir. Bu sebeple bizim toplumumuzda “Nerelisin?”, “Hangi okuldansın?”, “Kimlerdensin?” gibi sorular önemlidir. En modern insanlar bile bu tür geleneksel sorularla birbirleriyle bağ kurmaya çalışırlar. Hofstede'in yaptığı araştırmada Türkiye dişillik özellikleri gösteren bir ülkedir. Bizde bir insanın topluluktan “sıyrılması” hoş karşılanmaz, “aynılaşmak” daha çok rağbet görür. Bizim kültürümüzde şefkat, dayanışma ve yardımlaşma birçok kültüre göre daha yaygındır.

Hofstede'in araştırmasında Türkiye belirsizliği sevmeyen ülkeler arasındadır. Bu sebeple biz geleceğin öngörülür olmasını isteriz. Devlet memurluğunun bizim toplumumuzda bu kadar rağbet görmesi bu nedenledir. Risk almak, belirsizliklere katlanmak, girişimcilik ruhu bize biraz yabancı bir duygudur.<sup>54</sup>

## 1.8. Aile İşletmelerinde Kuşak atışması

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir.<sup>55</sup>

Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak o işi sevmeyebilir. nc kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşmektedir. Bu itilaflar batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya ıkılmışken Türkiye'de daha yeni fark edilmeye başlanmıştış. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok fazla açık değildir.<sup>56</sup>

Çatışma aile işletmelerinin baskın özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Aile işletmesi ve diğer işletmeler arasındaki temel fark, aile işletmelerinin hem iş hem de aile ıktıları ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmeleri kr ve süreklilik gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile bireylerinin katılımı, tatmini gibi pek

<sup>54</sup>"Türkiye'nin Kültürü", www.temelaksoy.com/yazilar/tüketicisi.../Turkiyenin-Kulturu.aspx, (6.03.2011).

<sup>55</sup>Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Yayın No: 203, 11. Bası, İstanbul, 2007, s.506.

<sup>56</sup>Ahmet Faruk Yıldırım, " *Türk Aile şirketlerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri zerine Isparta İlinde Bir alışma*", (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2007, s.34.

çok konuyla da ilgilenmektedir. Bir işletmede aileden olma çok çeşitli çatışmaları da beraberinde getirmektedir.<sup>57</sup>

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilmektedir. Bu faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

Aile işletmelerinde “doğal organizasyon” yani ailenin büyüğü, ya da işletmenin kurucusunun doğal olarak patron olması, söz konusu olduğunda işletmede, patronun (büyüğün) sözünden çıkılmamaktadır. Dolayısıyla kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için de o aile işletmesi çok fazla değişime açık olamamaktadır. Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemektedir. Fakat burada da yetki ve sorumluluğun sınırı kurucunun veya büyük ağabeyin iki dudağının arasında olmaktadır. Patron işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemektedir. Özellikle kuşaklar arasında önemli görüş ayrılıkları çıkabilmektedir. Baba, oğul’un genç, tecrübesiz ve henüz daha işin başına geçebilecek yetki ve sorumluluğa sahip olmadığını düşünürken oğul genellikle tersini düşünebilmektedir. İşletmeye bağlılık ve işine gönül vermiş olan kişilerin genelde birinci kuşak olduğu ifade edilmektedir. Yani işletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci kuşağa göre işletmeyi genelde miras yoluyla devralan ikinci kuşağın işi sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrımın daha bir belirginleştiği ifade edilmektedir. Dördüncü kuşakta genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmektedirler.<sup>58</sup>

Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışabilmekte ve problem yaratabilmektedir. Özellikle üçüncü kuşak kendisini patrondan ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği çatışmaktadır. Hele de ikinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu dahi hissedememektedir. Üç kuşak bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabilmektedir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe

<sup>57</sup>Ebru Aykan, “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008, s.139.

<sup>58</sup>Adnan Çelik, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004, s.191.

çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilmektedir. Böylece ağaç gittikçe parçalanmakta ve bu nedenle de iletişim sorunu doğabilmektedir. Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir şekilde yapılamadığı için birinci kuşaktan sonra yönetimde bir kaos yaşanabilmektedir. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında aile bireylerinin yetenek ve başarıları göz önüne alınmayabilmektedir. Aile işletmelerinde birinci kuşağın değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ikinci ve üçüncü kuşağın yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaştırabilmektedir. Özellikle yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme konularında birinci kuşak çekingen davranabilmektedir. Aile işletmelerinde kuşak çatışmasına neden olan bir diğer unsur ise, patronun işletmeye velayet yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır. Bu durum, özellikle ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenekleri ve gelecek planları dikkate alınmadan işletme sahibi tarafından işletmenin velayeti olarak görülebilmesi ve buna uygun eğitim almasının sağlanması, diğer taraftan daha yetenekli fakat yaşça daha küçük olan aile bireyine bu anlamda fırsat verilmemesi olarak açıklanabilmektedir. Tersine bir durum olarak da babanın evladına işi sevdirememesi olarak belirtilebilmektedir. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki kuşaklar işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci kuşakla çatışabilmektedir.<sup>59</sup>

“Aile işletmeleri duygusal sistemlerdir ve çoğu olası çatışmalara açıktır. Aileler ve işletmeler geliştirilmiş etkili çatışma yönetimi yollarına sahip olduğunda hayatta kalmakta ve gelişmektedir. Çözülmemiş çatışmalar zararlıdır ve işletmeyi risk altına sokabilmektedir. Evlilik ve aileler üzerine yapılan çeşitli çalışmalar, çatışmayı düzenleme tekniklerinin eksikliği nedeniyle evliliklerin büyük çoğunluğunun başarısızlık yaşadığını göstermektedir. Başarılı aile işletmeleri incelendiğinde bunların çatışmayı düzenlemeyi iyi bildikleri, farklı fikirleri doğru değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Bu işletmeler rekabetçi avantajdan hoşlanmakta, birlikte çalışabilme

---

<sup>59</sup>Adnan Çelik, Abdullah Soysal, Sedat Alıcı, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004, s.191.

yeteneğine sahip, birbirlerine karşı dürüst ve ekonomik çevresel değişime karşı hızlı tepki vermektedirler.”<sup>60</sup>

Sonuçta her aile ayrı, kendi kurallarına itaat eden ve dışarıdan gelen müdahalelere karşı koyan bir görünüm sergilemektedir. Bu da uzun, karışık ve sancılı çatışmalara neden olabilmektedir. Çözüm olarak da aileler problemlerden sakınmak, çatışmaları bastırmak ve birbirlerinden ayrılmak için uğraşmaktadırlar. Bir aile işletmesi yaratmak ve onu başarılı kılmak için kaç yıl veya kaç jenerasyon geçtiği önemli değildir. Aile içi çatışmalar bütün rakiplerin birleşmesinden daha çok aile işletmesine zarar vermekte ve onu parçalayabilmektedir. Bugünün iş dünyasında aile bireyleri yaratıcı fikirlerle ortaya çıkmak ve birlikte çalışmaktan daha çok, birbirlerini suçlamaya ve birbirleriyle savaşmaya daha fazla zaman harcadıklarında uzun süreli olmaları imkânsız hale gelmektedir.<sup>61</sup>

## 1.9. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri

Aile işletmelerini temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara kadar varlığını sürdürebilmektedir. Ancak bu her geçen gün daha hızlı bir şekilde değişen rekabet ortamında hiçte kolay değildir. Bu bağlamda girişimcilik araştırmaları aile işletmelerinde var olan stratejik planlama süreçlerinin diğer tip işletmelerden ayrılabilceğini belirtmektedir.

Aile işletmelerinin yaşam seyri dokuz aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; işe başlama, başarı elde etme, genişleme, mülkiyet edinme, doyum, eski başarıları bekleme, işlerin ters gittiğini anlama ve sistem arayışı, yeni kuşaklara devir çabaları ve tasfiyedir. Aile işletmelerinde kurucuların rolü oldukça önemlidir ve kuruluş aşamasında işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı elde toplanabilmektedir. Çoğu aile işletmesinde kurucu aynı zamanda yöneticidir ve yönettiği işletme kendisinde bağımsız bir obje değildir.

<sup>60</sup>Nazan Yelkikalan, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12)*, 2006, s.201-202.

<sup>61</sup>Nazan Yelkikalan, Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010, s.212-213.

Aile bireylerinin üst yönetimde aldıkları görevler, görev süreleri, göreve getiriliş şekilleri kurucu tarafından düzenlendiğinden, üyelerin bağlılıkları bu durumdan etkilenmektedir. Bu bağlamda ülkemizde işletmeler genellikle stratejik hamleleri geliştirirken kurucuların stratejilerini izleme eğilimde olduğu söylenebilir. Risk alma, yenilik ve proaktiflik gibi üç karakteristik özelliğe sahip girişimci işletmelerin aksine aile işletmelerinde stratejik uyumunun diğer tip işletmelerden daha uzun süreli olması beklenilmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin yaşam seyrindeki temel odak noktasının aile kontrolünün korunması, borçtan kaçınılması ve aile işletmelerinin sık sık uzun süreli strateji perspektifini korumasıdır. Ancak burada belirtilmesi gereken husus aile işletmelerinin girişimcilik özelliği göstererek girişimci işletmeler gibi de davranabileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü aile işletmelerindeki kültürel yapı ile girişimcilik yapıları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.<sup>62</sup>

Dyre (1986) Aile İşletmelerinde Kültürel Değişim (Cultural Change in Family Firms) isimli eserinde, aile işletmelerinde oluşan dört tip kültürel yapıdan söz etmektedir. Ataerkil Kültür; aile gelenek ve değerlerinin oldukça baskın olduğu bir durum söz konusudur. En baskın özelliği, işletmede hiyerarşik bir ilişkinin olması ve kararların kurucu tarafından verilmesidir. Profesyonellere karşı güvensizlik vardır ve bu nedenle hiyerarşik yapıda genellikle aile bireyleri tercih edilmektedir. Serbest Kültür; bu kültürel yapıda, amaç ve hedefler aile tarafından belirlense de, ilişkileri belirleyen unsur güvendir ve bu nedenle çalışanlara serbestlik tanınır. Katılımcı Kültür; aile işletmesinde kurumsal yapı ve kültürün geliştiği bir ortam söz konusudur. Ailenin etkisi en aza indirgenmiştir. Çalışanların güçlendirilmesine önem verilir. Profesyonel Kültür; karar alma süreçlerinde bireylerden ziyade kurullar önem kazanır. Yoğun rekabet vardır ve bireysel başarı önemsenir ve desteklenir. Aile işletmelerinde görülen bu dört tip kültürel kalıp, işletmedeki girişimcilik özellikleri ve eğilimlerini etkiler ve yönlendirir.<sup>63</sup>

<sup>62</sup>Mehmet Ali Köseoğlu, Kemal Karayormuk, “Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008, s.292.

<sup>63</sup>Halil Saylı, Veysel Ağca, “Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon- Denizli-Uşak Örneği”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2. Nisan, 2009, s.122.

Sonuç olarak, dünyadaki en başarılı aile işletmeleri problemleri ortaya çıkmadan önce onları çözebilecek yönetim sistemleri uygularlar. Karmaşık durumlarda ve kötü kararlar karşısında bağımsız düşünceleri bir araya toplarlar ve önemli stratejik kararların düzenli bir şekilde aktarılmasını sağlarlar. Aile bireyleri gelecek nesil için mülkün korunması ve mülkiyetin geçişini sağlarlar. Hem aile düzenlerinde hem de aile işlerinde riskli faktörlerin denetimini yaparlar ve beklenmedik durumlar için hazırda planlar bulundururlar.<sup>64</sup>

### 1.10. Aile İşletmelerinde Devir

Aile işletmelerinin önünde duran en önemli meselelerden biri, devirdir. Aile işletmelerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok aile devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolmasını tercih etmektedir.<sup>65</sup>

Ülkemizde kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. İşletmenin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, işletmenin yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte ya da oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir.<sup>66</sup>

Eğer işletme sahibinin tek çocuğu varsa ve onu bu iş için iyi hazırladığına eminse devir daha kolay olur. Ama işletmede çalışan birden fazla çocuk ya da aile bireyi varsa iş güçleşir. Çoğu ebeveyn aile işinin çocukları tarafından devir alınarak, sürdürülmesini ister. Ancak bu her zaman en iyi seçenek değildir. Çünkü ortaya işin

<sup>64</sup>Grant Gordon, Nigel Nicholson, “*Aile Savaşları*”, Karakutu Yayınları:215, Nisan, 2009, S.346-347.

<sup>65</sup>Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul, 2003, s.93.

<sup>66</sup>Gültekin Yıldız, Özlem Balaban, “Aile İşletmelerinde Anayasanın Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, ”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008, s.182.

bırakılacağı kişinin yeteneklerinin yeterliliği ve hazır olup olmadığı sorusu çıkar. Birden fazla aile bireyi olduğu zaman bu seçimin nasıl yapılacağı ayrı bir sorundur.<sup>67</sup>

Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile bireyleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile işletmelerinde üst yönetim, işletme yönetimini aile bireylerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile işletmesinde işletmenin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları işletmeyi zora sokar. Aile işletmelerinde devretme, kurucunun gelecekte işletmeyi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir.<sup>68</sup>

Türkiye’de bir veya iki asrı geride bırakmış çok az sayıda işletme vardır. Bunlardan başlıcaları; 1471 yılında kurulan Cağaloğlu Hamamı, 1877’de kurulan Ali Muhiddin Hacıbekir, 1871’de kurulan Kurukahveci Mehmet Efendi Mamulleri, 1876’da kurulan Komili ve 1887’de kurulan Hacı Şakir gibi firmalardır.<sup>69</sup> PwC yaptığı bir araştırmaya göre Dünya genelinde aile işletmesi yöneticilerinin dörtte biri, Türkiye’deki aile işletmelerinin üçte biri önümüzdeki beş sene içerisinde yönetimi devir etmeye hazırlanmaktadır. Söz konusu süreci başarı ile planlamak ve yönetmek ve olası başarı faktörlerine dikkat etmek, bu kararı vermiş yöneticiler için çok büyük önem taşımaktadır. Aile işletmeleri literatürünü incelersek yapılan araştırmaların üçte biri süreklilik konusundadır. Araştırmacıları bu konuya bu kadar önem vermesinin sebebi

<sup>67</sup>Bengi Semerci, “Miras: Öncesi, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü Var mı?”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008, s.89.

<sup>68</sup>Rıdvan Günel, “*Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*”, (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2005, s.34.

<sup>69</sup>Semra Güney, " Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 2, 2007, s.117.



ülkelerin ekonomisine büyük oranda katkı sağlayan bu işletmelerin başarısını ve sürekliliğini arttırmaktır.<sup>70</sup>

Başarılı bir devir sürecinin tamamlanması için öncelikle aile işletmesinin mevcut ve gelecekteki yöneticilerinin ve adaylarının farkındalıklarının sağlanması amaçlanmaktadır. Daha sonra, aile işletmelerinin ve ailelerin yapılarının birbirinden farklı olacağı gerçeğinden hareketle aileye ve işletmeye özgü yapının belirlenmesi gerekmektedir. Böylece her aile işletmesi için farklı gereklilikler ve bunların giderilmesine yönelik farklı çözüm yolları ortaya konulabilecektir. Sonraki aşamalarda ise, özellikle haleflerin kendi kişisel gelişimlerine ve yönetici vasfının gerektirdiği bilgilere yönelik eğitimlerin verilmesi uygun görülmüştür. Ayrıca etkin iletişimin sağlanması, başarıyı getiren unsurlardan biridir. Bu nedenle gerek aile içinde, gerekse işletme içinde bu etkinliğin sağlanmasına yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır. Her konuda gerekli eğitimleri almış, işletme içinde veya başka işletmelerde çalışarak gerekli tecrübeyi kazanmış kişilerin başarıya ulaşma şansı çok daha yüksektir. Böyle bir planlama sayesinde işletmeler devir sürecine daha sağlıklı girecekler ve hayat seyirlerine devam edeceklerdir.<sup>71</sup>

## **1.11. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

### **1.11.1. Kurumsallaşma Nedir?**

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini

<sup>70</sup>Yahya Zahid Şensoy, “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri Ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma”, *4.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:123, İstanbul, 2010, s.318.

<sup>71</sup>Taner Acuner, Hasan Ayyıldız, Bünyamin Er, Nihan Aydın, İbrahim Al, Yeşim Atasoy, “Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: NEXT Projesi”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:169, İstanbul, 2012, s.256-257.

kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.<sup>72</sup>

Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması; bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesidir. Buna yakın bir tanımla, işletmede belirlenmiş olan kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının istikrarlı biçimde gelişmesi, standartlaştırılması ve bunlara süreklilik kazandırılarak gerektiğinde kendini yenileyen bir sisteme dönüştürülmesi süreci, kurumsallaşma süreci olarak açıklanabilmektedir. Kurumsallaşma özde, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektir. En basit tanımıyla kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesidir.<sup>73</sup>

Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup, işletmenin sistem haline gelmesidir. Buna göre bir işletmenin kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığını sürekli kılabilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır.<sup>74</sup>

Kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır; kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir. Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler. Kurumsallaşma, tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.

<sup>72</sup>Ebru Karpuzoğlu, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.45.

<sup>73</sup>Burhan Aydemir, Oya Aytemiz Seymen, Aslı D.A. Taşçı, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.608.

<sup>74</sup>İmran Aslan, Orhan Çınar, "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s.91.

Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerekli kılar.<sup>75</sup>

Kurumsallaşma, işletmeyi tamamen profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek değildir. İşletmenin başında patronun olması, mülkiyeti sahiplenme duygusu, verimlilik kaygısını her zaman ön planda tutacaktır. Ayrıca, profesyonellerin her zaman aile bireylerinden iyi olacağına garanti yoktur. Eğer işletme liderliği için aranan nitelikler aile bireylerinden birinde varsa liderliğin o kişiye verilmesi daha doğru olur. İşletme kurumsallaştıktan sonra sistem insanlardan bağımsız bir hale gelmez. Sistem sadece insanların daha verimli çalışmasını sağlar. Kurumsallaşan işletme çok yetenekli insanlar yerine, daha sıradan kişiler tarafından yönetilebilir. Kurumsallaşan bir işletme hareket edebilir, ama nereye gideceğini bilemez. Bir girişimcinin bu işletmeye ruh ve yön vermesi gerekir. Kurumsallaşmada sistemi insanlardan bağımsız kılmanın aksine insanlara yer vermeli ve onlardan, her seviyedekilerden (patronun kapıdaki güvenlik görevlisine, kadar herkesten) işlerine renklerini, şahsiyetlerini, isimlerini, ruhlarını, benliklerini koymalarını, işletmenin kurum gibi yönetilmesini ve işletmenin kurum gibi davranmasını sağlamaları istenmelidir. Kurumsal olmak, yönetimin evrensel kurullarla yapılması demektir. Kurumsal olmak, işletmede çalışan kişilerin ortak bir hedef dâhilinde bir araya gelerek çalışmalarını ve bu hedefe ulaşmak için ellerinden geleni yapmaları demektir.<sup>76</sup>

### **1.11.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması**

Aile işletmeleri, diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojiye hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Sınırlı mali imkanlar ve yönetsel sorunlar bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, risk anlayışı, cesaret, uzak

<sup>75</sup>Burhan Aydemir, Oya Aytemiz Seymen, Aslı D.A. Taşçı, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.608.

<sup>76</sup>Hale Öner, Özden Turhan, "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:123, İstanbul, 2010, s.126.

görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin baz alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiği gösteren pek çok örnek mevcuttur. Bunun sonucu olarak işletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak arttırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir yönelim halini almıştır. İşletme yönetimi için önemi bu denli açık olan kurumsallaşma, aile işletmeleri (Family Business) olarak adlandırılan ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler için çok daha fazla önem taşımaktadır. En genel anlamıyla “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen işletme” şeklinde tanımlanabilen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın daha önemli olması Dünya’da ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının ( bu oran Türkiye’de %90’ların üstündedir) aile işletmesi özelliklerine sahip olmasındandır.<sup>77</sup>

Dünya üzerindeki ülkelerin yaklaşık yarısından fazlasında üretim, istihdam ve gelirin önemli bir bölümünün aile işletmelerinden kaynaklandığı yapılan çeşitli araştırmalardan anlaşılmaktadır. Bu kadar yaygın olan aile işletmeleri hakkında genel kanaat diğer işletmelerden farklı oldukları yönünde olup, sahiplik ve kontrolün aile bireylerinde olmasının bu organizasyonların diğerlerinden daha karmaşık organizasyonlar olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır. Ailenin ve işletmenin farklı hedeflere yönelmeleri çeşitli çatışmalara neden olurken, aile işletmelerinde nepotizmin varlığı, kararların aile çıkarları doğrultusunda veriliyor olması en çok üzerinde durulan sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu temel sorunların yanında son yıllarda aile işletmelerinin çeşitli avantajlarından da çokça bahsedilmektedir. Örneğin, kişisel çıkarların ağırlıklı olduğu bir faaliyette uzun dönemli bir bakış açısı, bağımsızlık arzusu, ileri derecede örgüte bağlılık gibi unsurlar aile işletmelerinin başarısında etkili faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu olumlu özelliklerin

---

<sup>77</sup>Tülin Ural, Betül Balıkcıoğlu, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004, s.534-535.

yukarıda belirtilen olumsuzlukların yerini alabilmesi ve işletmede yerleşik değerler olabilmesi aile işletmelerinde ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir.<sup>78</sup>

Dinamik bir süreç olan kurumsallaşma, işletmeyi ve aileyi dışarıdan oluşan koşullara uyarlama süreci olarak kabul edilebilir. Kurumsallaşmanın tam anlamıyla uygulanması halinde ise; ailede iç huzurun sağlanması, işletmede profesyonel yönetimin oluşması, borsada güven telkin edilmesi, yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilmesi gibi olumlu katkılarıyla birlikte işletmenin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliğinin sağlanması yolunda önemli adımlar atılmış olmaktadır.<sup>79</sup>

Aile işletmelerinin uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak için atması gereken adımlar:<sup>80</sup>

Genellikle aileden olan işletme çalışanları işletme yönetiminde çeşitli yetki ve unvanlarla üst yönetimde dir. Ailenin az çalışan bireylerinin de işletme bünyesinde yer alması, aileden olmayan daha kapasiteli çalışanların sıklıkla bu tip şirketlerde kalmayıp daha profesyonel işletmelere geçmesiyle sonuçlanır. Böylece, işletmede daha ucuza istihdam edilen aile bireyleri, işletmenin kurumsallaşmasını engelleyen bir faktöre dönüşmüş olur.

Orta ve büyük ölçekli işletmelerde bazı kilit noktalara aileden olmayan uzmanların yerleştirilmesinin önemli faydaları vardır. Çünkü üretim, insan kaynakları ve finans gibi uzmanlaşmayı, yani özel bilgi ve beceriyi gerektiren bölümlerde bu birikime sahip olmayan aile bireylerinin çalışması sistemin işleyişinde aksaklıklar yaratabilir.

Aileden olmayan uzman kişiler, tepe yönetim dışındaki kritik noktalara atanıp, kar veya zarardan pay sahibi verilecek istihdam edilebilir. Aile işletmelerinde özellikle

<sup>78</sup>İlker Beyhan, Cavide Bedia Uyargil, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi- Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:123, İstanbul, 2010, s.136.

<sup>79</sup>Dursun Bingöl, Ünsal Sıgır, Ahmet Tunçay, Engin Coşkun, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:123, İstanbul, 2010, s.56.

<sup>80</sup>Mehmet Köse, “*Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, (Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme MBA Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s.41-42.

yönetimde bir problemle karşılaşıldığında, sorunun çok fazla büyümesine izin verilmeden bir profesyonele teslim edilmesi gereklidir. Oysa aile işletmelerinde sorunlar, genellikle olaylar soğuyunca azaltılır, fakat bu yolla sorunlar, şirket tepe yönetiminde aile bireylerinin çalışması engellenmeden atlatılabilir.

Aile işletmelerinde çoğunlukla yirmi yıl kadar birlikte çalışan kardeşler, yönetimi kendi çocuklarına devretmek isterler. Bu da kardeşlerin rakip haline gelmesine neden olabilir. Bu tip durumlarda en isabetli çözüm, işletme yönetimini profesyonellere devretmektir. Aksi takdirde işletme satışa çıkarılabilir. Problemlerin aile dışından kişilerce çözülemeyecek kadar ağır hale gelmesine izin verilmemelidir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmış bir sisteme oturtulması, işletmenin üst sıradaki hedeflerinden biri olmalıdır. Bu yolla aile içi sürtüşmeler önlenir ve işletme faaliyetlerinde başarı yakalanabilir. Bunun içinde ailenin işletme anayasasının oluşturulması çok önemlidir.

“Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ileride oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir.”<sup>81</sup> Bir aile işletmesi için “kurumsallaşmış müessese haline gelebilmiş” denebilmesi için, müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibarı olan, değişime uyum sağlayabilen, teknolojik gelişmelere ayak uyduran, yaratıcılık ve dinamizm gücü olan, ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayabilen, “profesyonellik düşüncesini” benimseyen, kendine has bir “kurum kültürü”ü olan, kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca “güvenilir” olan, yasalara, iş ahlakına ve normlara saygılı bir işletme oluşturulmalıdır. İşletmenin kurumsallaşması, bir “sistem” haline gelmesi ile ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulmaları gerekir.<sup>82</sup>

<sup>81</sup>Nurullah Genç, Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” , *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004, s.27.

<sup>82</sup>Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul, 2003, s.64-65.

### 1.11.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile işletmeleri bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile işletmelerinin önünde bir engel oluşturur. Bu doğrultuda, aile işletmelerinde kurumsallaşma yönündeki engeller şu şekilde özetlenebilir.<sup>83</sup>

Aile işletmelerinde uzun dönemli planlamanın yapılmamış olması, sadece günü kurtarmanın amaçlanması, sadece işletme planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması, girişimcilerin yeni iş heyecanı ile hemen icraata geçmeleri, girişimcilerin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması, aile ve işletme vizyonlarının belirlenememesi veya birbirleriyle uyumlu olmaması, aile ve işletme misyonunun netleştirilememesi, aile bireylerinin işletme kurallarını, yetki ve sorumluluk alanlarını ihlal etmeleri, girişimcinin ve üst kademe yöneticilerinin yakın denetime ağırlık vermesi, girişimcinin kararları tek başına alması, aile bireylerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları ve toplantılara genellikle profesyonel yöneticileri dahil etmemeleri, yönetici pozisyonunda yer almak isteyen aile bireyleri arasında çıkar çatışmalarının ve rekabetin yaşanması, personel alım politikalarında kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması, profesyonel yöneticilerin ve aile dışından personelin yeterince dikkate alınmaması ve kararlara katılımlarının sağlanmaması, sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması, raporlama sisteminin sağlıklı bir şekilde yapılamaması ve harcamaların kontrolünde, aile bireylerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması gibi bir çok engel vardır. Bu engeller kaldırılıp kurumsallaşma sağlandığında ise; işletmenin profesyonel yönetimi sağlanmış olur. Yabancı sermaye ve ortağa güven

<sup>83</sup>Gültekin Yıldız, Hasan Tutar, Aydın Yılmaz, "Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, Adana, 2012, s.124.

telkin edilir, yeni teknoloji ve pazarlara erişim için ortam oluşturulur. Böylece işletmenin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliği sağlanmış olur.<sup>84</sup>

## 1.12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.12.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanın yönetimine ilişkin dinamik, detaylı ve tutarlılığa sahip bir yaklaşımdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin büyüme ve gelişimi konusunda çalışanların bireysel istekleri ile örgütsel hedeflerini bir araya getirerek işletme üstünlüğünü sağlamaya yöneliktir.<sup>85</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.<sup>86</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının, işletme hedefi doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasının ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ile mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel amaçlara etkin bir biçimde ulaşmak için işletmenin, insan kaynakları ile ilgili olarak kişisel, örgütsel ve çevresel alanlarda gerçekleştirdiği faaliyet ile görevleridir. İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerinin tümüdür.<sup>87</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmenin amaçlarına (misyon ve vizyon) etkin ve verimli bir şekilde ulaşması için, insan kaynaklarını en doğru biçimde kullanmasıdır. Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve

<sup>84</sup>Semra Arıkan, *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.319-321.

<sup>85</sup>Sibel Gök, “*XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2006, s.21.

<sup>86</sup>Asım Saldamlı, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:13, İstanbul, 2008, s.240.

<sup>87</sup>M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Eğitim Akademi Yayınları, 4. Baskı, Yayınevi Sertifika No:14824, 2011, s.2.



çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.<sup>88</sup>

Bu tanımların ortak özelliği, insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak, bir işletme kültürü oluşturma ve bu çerçevede içerisinde, işletmedeki insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm işletmeye yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmiştir. Günümüzde bir işletmenin insan kaynakları yeteri derecede etkin olmaz ise, başarılı olma ihtimali de o oranda düşmektedir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin verimliliğini artırmak ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek işletmelerin temel amaçlarını oluşturmaktadır.<sup>89</sup>

### **1.12.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

Personel Yönetimi kavramı, Sanayi Devrimiyle birlikte toprağa bağlı üretimden, makineye dayalı üretime geçişle birlikte yönetim alanında yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların bir ürünü olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1768’de buharlı makinenin icadıyla Sanayi Devrimi başlamış ve üretim makineleşmeye başlamıştır. 1950’lerden sonra Personel Yönetimi kavramı yerine İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır.<sup>90</sup>

1960’lı yılların başına kadar İnsan Kaynakları Yönetimi’nin öneminin yeterince anlaşılmadığı, İnsan Kaynakları Yönetimi’nin sadece mavi yakalı yani bedensel işler yapan işçileri ilgilendiren bir işlev olduğu görülmektedir. Bu dönemde, Peter F. Drucker’ın İnsan Kaynakları Yönetimi’nin sadece mavi yakalı kişileri değil,

<sup>88</sup>Cavide Uyargil, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayıncılık, Yayın No: 2211, 4. Baskı, İstanbul, 2009, s.3.

<sup>89</sup>Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2007, s.16.

<sup>90</sup>Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, “Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s.25.

aynı zamanda zihinsel görevler üstlenmiş beyaz yakalı çalışanları da ilgilendirdiğini, yönetimde görev alan tüm çalışanları yani herkesi ilgilendirdiğini ifade etmiştir.<sup>91</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1970’lerde biraz gelişme göstermişse de, ancak, 1980’lerde yavaş yavaş olgunlaşan ve değer kazanan bir yönetsel yaklaşım haline gelmeye başlayabilmiştir. Yönetim ve yönetici kavramları yerine, liderlik yaklaşımı benimsenmiş ve insanın toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarına saygı ön plana çıkmıştır. Japonya’da elde edilen başarılar, toplam kalite anlayışı ve katılımcı yönetim uygulamaları, 1980’li ve 1990’lı yıllarda, insan kaynaklarının sıradan bir üretim girdisi olmadığını, tam tersine, işletme performansının ve başarısı temel unsuru hatta tek kaynağı olduğu bilincini geliştirmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu; düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre, başarılı yönetim temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir.<sup>92</sup>

Ülkemizde 1980’lerden itibaren yaygınlaşmaya başlayan insan kaynakları yönetimi, dünyada insan kaynaklarındaki gelişmelerle paralel gelişim göstermiş ve çağdaş yönetim anlayışları uygulanmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllardan sonra ise ISO 9000 Kalite Yönetim standartlarının teşvikiyle birlikte işletmelerde insan kaynaklarında değişikliklere gidilmeye başladığı görülmüştür. İnsan kaynakları birimleri bünyelerinde eğitim bölümlerini oluşturmuş, işletmenin bütün işlem ve uygulamalarında insan kaynakları yer almaya başlamıştır. Ayrıca, insan kaynakları alanında eğitim veren ve danışmanlık hizmetini üstlenen kurum ve kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde konum, üstlendiği rol ve işletmeye etkisinde ciddi gelişmeler

---

<sup>91</sup>Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.6.

<sup>92</sup>Rakif Ferecov, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama*”, Qafqaz Üniversitesi Yayınlar, Yayın No: 48, Bakü, 2011, s.56.

yaşanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, ölçme ve değerlendirme süreçlerinde yer almaya, işletme hedeflerine ulaşmada bu sonuçlar kullanılmaya başlanmıştır.<sup>93</sup>

### 1.12.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaşılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde en önemli rolü insanın oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, işletmenin geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele almakta, işletme kültürüne uygun personel politikalarını geliştirmekte ve bu yönüyle de işletme yönetiminde kilit bir işlev görevini görmektedir.<sup>94</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi insan gücünün verimli kullanılması ve işgören beklentilerinin karşılanması prensiplerine dayanır. Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın işletmede yüksek performansla çalışmasının, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, çalışanların işletmeye alınması, yerleştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlamaktadır.<sup>95</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amacı, doğru kişinin doğru yer ve zamanda çalışmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamlı bir şekilde uygulandığı işletmelerde proaktif bir bakış açısı ele alınır. Bu bakış açısında, işletme içinde hangi işlerin kim tarafından nasıl yapılacağı önceden tespit edilir. Bu tür işletmelerde “kişiye göre iş” yerine “işe göre kişi” anlayışı yerleşiktir. Böylelikle iş ortamında belirsizlik ve düzensizliğin önüne geçilir. Doğru kişinin doğru yer ve zamanda çalışmasının sağlanmasıyla, bir tarafta işletmenin verimliliğinin, diğer tarafta çalışanların

<sup>93</sup>Emel Erdoğan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi”, (Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi AnaBilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013, s.42-43.

<sup>94</sup>Sibel Akçadağ, Ekrem Özdemir, “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10)/2, Kocaeli, 2005, s.170.

<sup>95</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2009, s.3-4.

motivasyonlarının artması beklenir. Bu şekilde iş yaşamının kalitesinin gelişeceği düşünülür.<sup>96</sup>

İnsan Kaynakları Yönetiminin ana hedefinin, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların işletmeye olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi için evrensel olan dört temel amaç vardır. Bu amaçlar şunlardır:<sup>97</sup>

**Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer işletme, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.

**Örgütsel Amaç:** İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan Kaynakları Yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle işletmeye yardım edecek bir araçtır.

**İşlevsel Amaç:** İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği işletmeye uydurulmalıdır.

**Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa, onların kişisel amaçları karşılanmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar, kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder. Bu evrensel amaçlar çerçevesinde insan kaynakları

<sup>96</sup> Ali Danışman, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları”, Nobel Kitabevi, Adana, 2008, s.7-8.

<sup>97</sup> Belma Keklik, “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Isparta, 2007, S. 7-8.

yönetiminin geleneksel spesifik amaçları, işgören adaylarını örgüte çekmek, işgörenleri yeniden eğitmek ve onları motive etmektir.

#### **1.12.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi, işletme kültürünün bir öznesi haline gelmesi için üst düzey yöneticilerine görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, üst düzey yönetimin yönlendirdiği bir faaliyet biçimidir.<sup>98</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeylerine ulaşmasını sağlar. Bu nedenle çalışanların iş tatminleri ve sorunları ile ilgilenir.<sup>99</sup> Çalışanlara eğitim fırsatları sunarak, onların kişisel ve mesleki gelişmelerine yardım eden, maddi ve manevi unsurlarla çalışanları motive eden, çalışanlarla iyi iletişim kuran, çalışanlarla işveren arasında işbirliğini hedefleyen, bireysel ve yeniliklere açık olan insan kaynakları yönetimi, bu özellikleri ile çalışanları işletmeye bağlamakta ve işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.<sup>100</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon (küreselleşme), iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve işletme düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmaları da içermektedir. Çünkü dönüşümün temelinde insan ve onun dönüşümü yer almaktadır. Yani, örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılması gerekmektedir. Günümüz işletmelerin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı da değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiş, buna karşılık uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana

<sup>98</sup>Burcu Kesici, H. Nejat Basım, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2007, s.314-315.

<sup>99</sup>M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, 4. Baskı, Yayınevi Sertifika No:14824, 2011, S. 21-22.

<sup>100</sup>Bülent Bayat, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3*, Ankara, 2008, s.85.

çıkıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmede bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır. Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işiyle uğraşmaya başlamıştır. Dolayısıyla çalışanların “bilgi insanı” olmaları gelecekteki işletmelerin yapısının temel özelliği olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu ortamı oluşturarak insan kaynağının yetiştirilmesine öncelik vermektedir. Bunu yaparken de “bilgi insanının eseridir” mantığından hareketle, insana saygı duyup, daha önem vermiş ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak almıştır. Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminde personel politikaları, sistemleri ve uygulamalarının sadece mantıksal olarak birleştirilmesi ve iş hedefleriyle desteklenmesi değil, aynı zamanda bunları eyleme dökülecek olan kişilerin kendi kişisel tercihlerinden de etkileneceği gözönüne alınmaktadır.<sup>101</sup>

### **1.13. AİLE İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları diğer işletmelere göre daha fazla önem taşır. İnsan kaynaklarının doğru değerlendirilmesi ve en önemlisi doğru işe doğru insan uygulamasına aile bireylerinin de dâhil edilmesi ve buna uygun değerlendirme yapılması çalışan memnuniyetinin artırılması için gereklidir. Aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları işletme içerisindeki kalifiye personelin ve profesyonel üst düzey yöneticilerin kaybını engellemek açısından da önemlidir. Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler, işletme içinde yer alan aile bireylerinin rollerinin tam olarak belirlenmemesi ve yetki-sorumluluk çerçevesinin tam olarak çizilmemesinden dolayı çeşitli sorunlar yaşarlar. Profesyonel yöneticilerin yaşadığı en önemli problemler kısaca aşağıda yer almaktadır:<sup>102</sup>

Doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmemesi ve bu konuda ayrıcalıklar tanınması, işletmenin kilit pozisyonlarında yeterli olup olmamasına bakılmaksızın her zaman aile bireylerinin olması, işletme üst yönetiminin aile bireyleri tarafından

<sup>101</sup>Türkan Argon, Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:614, 1.Baskı, Ankara, 2004, S. 27-28.

<sup>102</sup>Belgin AYTEKİN, “ Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi”, <http://solarisdanismanlik.com/index.php/2012-07-07-10-37/111-aile-sirketlerinde-insan-kaynaklari-uygulamalarinin-onemi.>, (2010).

doldurulması, dolayısıyla terfi şansı olmaması, aile üyelerinin performans ölçümünün yapılmaması, aile bireylerinin kötü performanstan dolayı sorumlu tutulmaması/tutulmaması, işletmenin başarısı ile doğru orantılı bir prim sisteminin olmayışı, aile bireylerinin işe müdahale etme alışkanlıkları, işletme yönetiminde yeterli derecede söz söyleme haklarının olmaması, işletme ile ilgili kararların kendi bilgileri ve inisiyatifleri dışında alınmasıdır. Bu tür sorunlara yönelik çözümlerin geliştirilmesi aile işletmelerinde kurumsallaşmanın artırılması ile mümkündür.

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletme kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile işletmesi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile bireyi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansını etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile bireylerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır.<sup>103</sup>

Ayrıca aile işletmelerinde geleneksel yönetim modeli ve yaşanmış tecrübelerle, yeni yönetim anlayışı arasındaki uyumsuzluklarda bazı sıkıntılara yol açabilmektedir. Devredilme geçiş aşamasında bu yaşananlar doğal kabul edilmekle birlikte, bunun işe yansımalarını da göz ardı etmemek gerekir. Köklü işletmelerde işleyen sistem, düzen ve planlara ek olarak, yeni yönetim metotları, stratejik planlama ve yönetim farklılık göstermektedir. Eski düzeni bozmadan üzerine yeni yöntemler ve yaklaşımlar inşa etmek ve uygulamalarını gerçekleştirmek, eski ve yeni dengeleri bozmadan gerçekleştirilmelidir. Delegasyon en önemli zorlayan durumdur. Kararları ve yönetimi elden bırakmamak konusunda uyumsuzluklar yaşanabilir. Aile işletmelerinde en önemli

<sup>103</sup>C. Gazi Uçkun, Asiye Yüksel, "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma( Outsourcing)", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, Konya, 2007, s.37.

gereksinimler; kurumsallaşma, profesyonelleşme, sistem altyapısı ve insan kaynaklarına olan bakışın iyileştirilmesidir. En önemli sorunlardan biri de, bu tip işletmelerin bakış açısında, yapının en önemli unsuru olan emek gücüne, "insana" olan yaklaşımındaki eksikliklerdir.<sup>104</sup>

Oysa kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve profesyonel yönetim anlayışı ile hareket eden işletmelerde insan kaynaklarına ayrı bir önem verilmektedir. Verilen önemin en iyi göstergesi ise işletme bünyesinde oluşturulan insan kaynakları departmanlarıdır. Bu tür aile işletmelerine verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesi Sabancı Topluluğu'dur. Sabancı Holding'in insan kaynakları stratejisi, "bulunduğu her sektörde dünya standartlarında insan kaynakları yönetim anlayışının benimsendiği, herkesin çalışmak istediği ve çalışmaktan gurur duyduğu örnek bir topluluk olmak" tır. Bu stratejiyi gerçekleştirebilmekteki öncelik, işe alırken ve terfi ettirirken çok seçici olan, çalışanları heyecan verici hedeflere kilitleyen, yüksek performans standartlarıyla yönetilen, yönetimi ve çalışanları sonuçlardan sorumlu kılan, çalışanlara potansiyellerini ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren, üstün performansı ödüllendiren bir yönetim ekibi oluşturmaktır. Böylece Sabancı Topluluğu; insan kaynakları uygulamaları ile değer yaratmayı, aile içi ve dışı ayrımı gözetmeden en iyiyi seçmeyi ve yerleştirmeyi, yüksek performansı garanti altına almayı, doğru görev için doğru insan kaynağını istihdam etmeyi amaçlayarak; aile işletmelerinde sık yaşanan kan bağından kaynaklanan problemlerin önüne geçmektedir.<sup>105</sup>

Aile işletmelerinde başarılı bir stratejik insan kaynakları yapılanması için, sistemler işletme stratejileriyle uyumlu olmalı ve bu sistemler birbirleriyle yetkinlikler temelinde entegre çalışmalıdır. Yani seçme yerleştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim, kariyer yönetimi ve yedekleme planı gibi insan kaynakları alt süreçleri birbiriyle entegre ve işletme stratejileriyle uyumlu olmalı ve iş sonuçlarında işletmeye katma değer yaratacak şekilde kurgulanmalıdır. Gelişen dünya ekonomisini yakalayan

<sup>104</sup>Ayşen Arıdurdu, "Aile Şirketlerinde Yönetim", [http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky\\_aysen\\_ariduru\\_agustos2006.htm](http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_aysen_ariduru_agustos2006.htm), (Ağustos, 2006).

<sup>105</sup>H. Serdar Öge, Levent Yılmaz, "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008, S.402-403.



bir işletme olma yolunda; gelişmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistemin kişinin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirecek yetkinlik bazlı sistemler olduğu kabul edilmiştir. Rekabetteki en büyük unsur olarak görülen çalışanların, işe alınmasından, onların işletmeyi sahiplenmesinin sağlanmasından, bireysel gelişimlerin planlanarak eğitim ve gelişim faaliyetleri ile daha fonksiyonel yetişmesinden ve performanslarının değerlendirilmesinden kariyerlerinin planlanmasına kadar tüm süreçlerinin birbiri ile entegre olarak yetkinlik bazlı düşünülmesi gerekmekte ve işletmeye özgü yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetim sistemi modeli kurulmalıdır.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> “Gelecekte İK’nın Rolü Ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri”, [http://www.peryonege.org.tr/haber\\_oku.asp?haber=27](http://www.peryonege.org.tr/haber_oku.asp?haber=27), (13.04.2007).

## 2.TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇESİNDE AİLE İŞLETMELERİ ve BU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gelişmiş bir ulaşım ağı içinde yer alan Tekirdağ, üç önemli karayolu, büyük bir dış ticaret limanı ve İstanbul-Avrupa demiryoluyla İstanbul metropolüne ve komşu Avrupa ülkelerine bağlanmış bulunmaktadır.<sup>107</sup> İl genelinde Türkiye İstatistik Kurumu 2013 yılı verilerine göre 874.47 kişi yaşamaktadır. İlin nüfus artış hızı 2012-2013 yılları arasında %25,7 iken, nüfus yoğunluğu 2013 yılında 139'dur.<sup>108</sup>

Tekirdağ, geçmişten günümüze kadar önemli bir tarım, ticaret ve turizm merkezi olmuştur. Tekirdağ, ekonomisinde temel sektörlerin başında tarım ve sanayi gelmektedir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ilde artan sanayileşme hareketi 1990'lı yıllarla birlikte hız kazanmıştır. Büyük bir pazar potansiyeli olan şehrin İstanbul'a yakın olması ve İstanbul, Çanakkale, İzmir hattında yer alması nedeniyle ekonomik önemi gün geçtikçe artmaktadır. Tekirdağ'da ticaret tarım ile birlikte bugüne kadar il ekonomisini sürükleyen en önemli sektörlerden birisi olmuştur.<sup>109</sup>

İlde sektörel ağırlık itibariyle en önde gelen sektör tekstil sektörüdür. Tekstili ağırlık sırasına göre, deri, gıda, makine-metal, metal eşya, tarım aletleri ve enerji sektörleri izlemektedir.<sup>110</sup> Tekirdağ, GSYİH'sı içerisinde, sanayi sektörü % 43,5'li pay ile en fazla GSYİH oluşturan sektör konumunda iken, tarım sektörü % 12,5'lik bir pay ile ikinci, ulaştırma ve haberleşme sektörü % 12,3'lük pay ile üçüncü, ticaret sektörü % 10,7'lik pay ile dördüncü, devlet hizmetleri % 7,1'lik bir pay ile beşinci ve inşaat sektörü de % 5,9'lik bir pay ile altıncı sırada yer almaktadır.<sup>111</sup>

İl ekonomisinde önemli bir yer tutan işletmelerin yarısından fazlasını "Aile İşletmeleri" oluşturmaktadır. Tekirdağ'daki aile işletmelerinin çoğu küçük ve orta boy

<sup>107</sup>Murat Özyavuz, "Tekirdağ Kent Merkezinin Zamansal Değişiminin Uzaktan Algılama İle İncelenmesi", *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi* 8(1), Tekirdağ, 2011, s.66.

<sup>108</sup><http://www.tuik.gov.tr>.

<sup>109</sup>"Yaşayan Tekirdağ", T.C Tekirdağ Valiliği, s.209-228.

<sup>110</sup><http://www.tekirdagtso.org.tr>.

<sup>111</sup>Tekirdağ Valiliği, <http://www.tekirdag.gov.tr>.

işletmelerden oluşmuştur. Küçük ve orta ölçekli olan bu aile işletmelerinde kurumsallaşmadan söz etmek mümkün değildir. Kurumsallaşma olmadığından bu işletmelerde rekabet gücü yoktur, mali yapıları düzensizdir ve ekonomik dalgalanmalarda çabuk etkilenirler. Bu aile işletmelerinde amaç daha çok mevcut pazardaki durumu korumaktır.<sup>112</sup>

İlimizdeki aile işletmeleri daha çok baba-oğul, erkek kardeşler, amca-yeğen ortaklıkları şeklinde kurulmuştur. İşletmeyi kuran kişiler çeşitli nedenlerde dolayı hayata küçük yaşta atılmak zorunda kalmışlar bu nedenle de ileri eğitim imkanı bulamamışlardır. Genellikle işletme sahibinin çocukları ve/veya diğer aile bireyleri üniversite mezunudur. Aile işletmelerinde daha çok erkekler egemendir. İşletme kurucu ailenin malı olup, onlar tarafından yönetilmektedir. Tam yetki ve otorite işletme sahibinin yani “patron”un elindedir. Bu işletmelerin en önemli özelliği merkeziyetçi yönetim anlayışını benimsemeleridir. Baba-oğul ortaklıklarında tek kişi (baba) tarafından kurulan işletme, daha sonra işletmeyi kuran kişinin çocuğu veya çocukları tarafından devam ettirilmektedir. Aile işletmelerinde birinci kuşak işine gönülden bağlı iken ikinci kuşak o işi sevmeyebilir. Dolayısıyla iş çocuklar tarafından devam ettirilmediği takdirde işletme birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçişte yok olmaktadır. Tekirdağ’daki kardeş ortaklıklarının çoğu babadan kalan işletmenin çocuklar tarafından yönetilmesidir. Bu tarz ortaklıklarda kardeşlerarası anlaşmazlık, “ben” duygusunun öne plana çıkması, kıskançlık duygusu işletme içi sorunlara neden olmaktadır. İlimize baktığımızda aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin kısa ömürlü olmasında birçok neden vardır. Bunlar; baba-oğul çekişmeleri, kardeşler arası iktidar ve yetki sorumlulukları, tek kişilik yönetim bilincinin devam etmesi, harcamaların belirgin olmaması, sermayenin yeterli olmayışı ve en önemlisi kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yetersizliği gibi nedenlerdir. Aile işletmelerinin uzun süre ayakta kalmaları için, hissedarlararası etkili bir iletişim olmalı, bir sonraki kuşak erken yaşta işi öğrenmeli, hizmet kalitesini geliştirmeli, yenilikçilik konusuna önem verilmelidir.<sup>113</sup>

<sup>112</sup>“Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, www.aso.org.tr.

<sup>113</sup>“Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, www.aso.org.tr.

## 2.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Aile işletmeleri, kuruluşlarının ilk yıllarında, girişimcinin işin başında olduğu, çok çalıştığı, hızlı karar verdiği ve işe tüm gücüyle sarıldığı için kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak işler belli bir büyüklüğü ulaştığı ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi bu tür işletmelerin alışık olmadıkları ve hatta lüks olarak nitelendirdikleri kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar başlamaktadır. Bu sıkıntıların en önemli nedenleri arasında, işletmenin iyi bir insan kaynakları politikası olmaması vardır. Özellikle yöneticilik pozisyonu için mutlaka aile içinden bir bireyin seçilmeye çalışılması ve bu kişinin yönetici olabilmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması söz konusu aile işletmesinin iyi bir insan kaynakları yönetimi politikasına sahip olmadığına bir göstergesidir.<sup>114</sup>

Bu araştırmanın konusu Tekirdağ ili merkez ilçedeki aile işletmeleri, aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve aile işletmelerine insan kaynakları yönetiminin etkileridir. Bu araştırmada küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri kapsamıştır.

## 2.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Tekirdağ ili merkez ilçedeki aile işletmelerinin genel özelliklerini, avantaj ve dezavantajlarını, bu işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin genel özelliklerini ve aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimine olan yaklaşımlarını tespit etmek ve açıklamaktır. Bu amaçla insan kaynaklarının varlığı, insan kaynakları yönetiminin uygulamaları, insan kaynaklarının işletmeye katkısı ve bu durumun yönetimdekiler ve çalışanlar tarafından desteklenmesi konularına da çalışmada yer verilmiştir.

---

<sup>114</sup>Serdar Öge, Levent Yılmaz, “Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, ”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008, s.402.

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Tekirdağ ili merkez ilçede faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahipleri ve üst yönetim temsilcileri olan aile bireyleri ve işletmede görev alan kişilerdir.

Anketler aile işletmelerinin sahipleri, üst yönetim temsilcileri olan aile bireyleri ve işletmede görev alan kişiler tarafından cevaplandırılmıştır. Anket çalışmasında elde edilen sonuçlara göre aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimine olan yaklaşımları değerlendirilmiştir. Çalışmada 2 tane anket yapılmıştır. Birinci anket demografik özellikler anketidir. Bu ankette 13 soru sorularak görüşülen kişilere ve işletmelere ait bilgiler elde edilmiştir. Esas soru formunda 15 soru sorulmuştur. Sorular işletmelerde insan kaynaklarının ve uygulamalarının varlığını ölçmek amacıyla 3 seçenekli olarak sorulmuştur.

### 2.4. Veri Toplama Yöntemi

Tekirdağ Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan verilerden yararlanılarak, aile işletmesi olduğu belirlenen işletme sahipleriyle anket uygulaması yapılmıştır. Anket işletme sahipleri, üst yönetim temsilcileri olan aile bireyleri ve işletmede görev alan kişiler tarafından doldurulduğundan karşılıklı görüşme yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışma bölgedeki gıda, inşaat, sigorta, otomotiv, sağlık, mobilya, tekstil ve petrokimya sektörlerinden 40 aile işletmesi ile gerçekleştirilmiştir. Aile işletmeleri ve insan kaynakları yönetimi öncelikle teorik bir çerçevede incelenmiştir. Daha sonra bu bilgiler çerçevesinde anket uygulaması yapılmış ve aile işletmelerinin insan kaynakları yönetimine ne derece önem verdiği ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket çalışması uygulanırken bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Bu zorlukların başında anket yapılan işletmelerin isimlerini vermek istememeleri bulunmaktadır. Bazı işletmeler anket uygulamasından tedirgin olup, mülakat yapmayı kabul etmemiştir. Daha çok aile işletmesi ile mülakat yapılmak istenmiş, fakat bu işletmelerden geri dönüş olmamıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Demografik Özellikler

Çalışma kapsamında Tekirdağ ili merkez ilçedeki aile işletmelerinde görüşülen 40 kişiye ait demografik özelliklerin dağılımı şu şekildedir:

**Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	8	%20
Erkek	32	%80
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %20'si kadın, %80'i erkektir. Katılımcıların sekiz tanesi kadın, otuz iki tanesi erkektir.

**Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
20 - 30	6	%15
31 - 40	8	%20
41 - 50	26	%65
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %15'i 20-30 yaş, %20'si 31-40 yaş, %65'i 41-50 yaş aralığındadır. 20-30 yaş aralığındaki kişilerin hepsi erkektir. 31-40 yaş aralığında iki tane kadın, altı tane erkek; 41-50 yaş aralığında ise, yirmi tane erkek, altı tane kadın bulunmaktadır.

**Tablo 3.3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Lise	17	%42,5
Üniversite	20	%50
Yüksek Lisans	1	%2,5
Cevap yok	2	%5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %42,5'i lise, %50'si üniversite, %2,5'i ise yüksek lisans mezunudur. Görüşülen on yedi tane lise mezununun dört tanesi kadın, on üç tanesi erkek; yirmi tane üniversite mezununun dört tanesi kadın, on altı tanesi erkektir. Sağlık sektöründe çalışan 30-40 yaş aralığında olan erkeklerden bir tanesi yüksek lisans mezunudur. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren iki tane erkek bu soruyu cevaplamamıştır.

**Tablo 3.4. Medeni Duruma Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	32	%80
Bekar	8	%20
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %80'inin evli olduğu görülürken, %20'sinin bekar olduğu görülmektedir. Kadınların altı tanesi, erkeklerin yirmi altı tanesi evlidir. 20-30 yaş aralığında görüşülen erkeklerin hepsi, 31-40 yaş aralığındaki kadınların iki tanesi bekindir.

**Tablo 3.5. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler-1.a**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Pozisyon</b>	Üst	32	%80
	Orta	1	%2,5
	Uzman	2	%5
	Uzman Yardımcısı	1	%2,5
	Diğer	4	%10
		<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %80'i işletme sahibi ve üst yönetim temsilcileri olan aile üyeleri olduğu için bu kişilerin işletmedeki pozisyonu üst düzeydir. Bunların yirmi dördü erkek, altısı kadındır. Sağlık ve tekstil sektöründe görüşülen kadınlardan iki tanesi uzman unvanı taşıyan kişilerdir. Tekstil sektöründe bulunan erkeklerden bir tanesi orta düzey pozisyonda iken, sağlık sektöründeki erkeklerden bir tanesi uzman yardımcısı konumundadır. Diğer dört kişi bu soruya cevap vermemiştir.

**Tablo 3.5. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler-1.b**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Görev</b>	Müdür	14	%35
	Yönetici	19	%47,5
	Koordinatör	1	%2,5
	Sorumlu	2	%5
	Müdür Yardımcısı	4	%10
		<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %47,5'i işletmede yönetici olarak görev yapmaktadır. Kadınları iki tanesi gıda ve sigortacılık sektöründe yöneticilik yaparken, erkeklerin çoğu



gıda, inşaat ve otomotiv sektöründe yöneticilik ve müdürlük yapmaktadır. 20-30 yaş aralığındaki kişilerin çoğu müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır. Sağlık ve tekstil sektöründe görüşülen kadınlardan ikisi işletmede sorumlu olarak çalışmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan 31-40 yaş aralığındaki kadınlardan biri işletmede koordinatör görevindedir.

**Tablo 3.5. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler-1.c**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Gelir</b>	1000-2000	4	% 10
	2000-3000	8	% 20
	3000-4000	9	% 22,5
	4000-üstü	16	% 40
	Cevap yok	3	% 7,5
		<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %40'ı 4000-üstü gelir elde etmektedir. Bunların üç tanesi kadın, on üç tanesi erkektir. 41-50 yaş aralığında olan bu kadınlar mobilya, sigortacılık ve sağlık sektöründe; erkekler ise, gıda, inşaat ve otomotiv sektöründe çalışmaktadır. 4000-üstü gelir elde eden kişilerin büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Bu kişiler işletmede üst düzey pozisyonda yönetici görevinde bulunmaktadır. Görüşülen kişilerin %22,5'i 3000-4000 gelir elde etmektedir. Bunların üçü kadın, altısı erkektir. Bu kadınlardan ikisi 31-40 yaş aralığında, üniversite mezunu ve sağlık sektöründe çalışmaktadır. Biri ise, 40-50 yaş aralığında, lise mezunu ve sigortacılık sektöründe çalışmaktadır. 3000-4000 gelir elde eden erkekler gıda, tekstil ve petro-kimya sektörlerinde çalışmaktadır. Bu kişiler 31-40 ve 41-50 yaş aralığında, lise veya üniversite mezunu olup, evlidirler. İşletmede yönetici ve müdür yardımcısı görevinde bulunmaktadırlar. 1000-2000 gelir elde edenlerin biri kadın üçü erkek; 2000-3000 gelir elde edenlerin ise biri gıda sektöründe çalışan bir kadın, diğerleri erkektir. İki inşaat biri gıda sektöründen olmak üzere üç kişi gelir aralığını açıklamak istememiştir.

**Tablo 3.6. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler-2.a**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İş Tecrübesi</b>	1-10 yıl	13	%32,5
	11-15 yıl	6	%15
	16-20 yıl	5	%12,5
	21-30 yıl	9	%22,5
	31- üstü yıl	7	%17,5
		<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %32,5'i 1-10 yıl iş tecrübesine sahiptir. Bu kişilerin dördü kadın, dokuzu erkektir. Kadınlar tekstil, sağlık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösterirken, erkekler gıda, otomotiv, inşaat ve tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Erkekler çoğunlukla 20-30 yaş aralığında, üniversite mezunu ve müdür yardımcısı konumundadır. 11-15 yıl ve 16-20 yıl iş tecrübesine sahip olan kadınlar mobilya ve sağlık sektöründe müdür ve sorumlu olarak görev yaparken, erkekler petrokimya, gıda ve inşaat sektöründe yönetici ve müdür olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %22,5'i 21-30 yıl iş tecrübesine sahiptir. Bir tanesi sigortacılık sektöründe çalışan kadın olmak üzere diğer sekiz tanesi erkektir. Görüşülen kişilerin %17,5'i 31-üstü yıl iş tecrübesine sahiptir. 31- üstü yıl iş tecrübesine sahip kişiler 40-50 yaş aralığında, lise mezunu, evli ve gelir aralığı 3000-4000 TL olan mobilya ve gıda sektöründe çalışan kişilerdir. Kadınlardan bir kişi 31- üstü iş tecrübesine sahiptir ve sigortacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmede müdür olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 3.6. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler-2.b**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Sektör Tecrübesi</b>	1-10 yıl	12	%30
	11-20 yıl	8	%20
	21-30 yıl	6	%15
	31- üstü yıl	7	%17,5
	Cevap yok	7	%17,5
		<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen kişilerin %30'u 1-10 yıl, %20'si 11-20 yıl, %15'i 21-30 yıl ve %17,5'i de 31-üstü yıl sektör tecrübesine sahiptir.

**Tablo 3.6. Görüşülen kişilerin işleri ile ilgili demografik bilgiler-2.c**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Çalışılan (İş Yapılan) Firma Sayısı</b>	1-10	26	%65
	11-30	6	%15
	31- üstü	3	%7,5
	Cevap yok	5	%12,5
		<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışılan firma sayısının %65'i 1-10 firma arasındadır. Bunlar mobilya, inşaat, sigortacılık ve petro-kimya sektörüdür. Çalışılan firmaların %15'i 11-30 firma, %7,5'i 31-üstü firma arasındadır. Bunlar gıda, sağlık ve tekstil sektörleridir. %12,5'lik kısım bu soruya cevap vermemiştir.

**Tablo 3.7. Şirketlerin sektör dağılımı**

Sektör	Frekans	Yüzde
Gıda	15	%37,5
İnşaat	4	%10
Sigortacılık	3	%7,5
Otomotiv	4	%10
Sağlık	4	%10
Mobilya	2	%5
Tekstil	6	%15
Petro-Kimya	2	%5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamında sekiz farklı sektörden kırk aile işletmesi ile görüşülmüştür. Ağırlıklı olarak gıda ve tekstil sektörleri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşülen kadınların üç tanesi sağlık, iki tanesi sigortacılık, diğerleri mobilya, tekstil ve gıda sektörlerindedir. Petro-kimya, otomotiv ve inşaat sektöründe görüşülen kişilerin hepsi erkektir.

**Tablo 3.8. İşletmede Çalışan Sayısı**

	Frekans	Yüzde
1-10	25	%62,5
11-20	9	%22,5
21-30	3	%7,5
31- üstü	3	%7,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamındaki aile işletmeleri çoğunlukla orta ve küçük boy işletmelerden oluşmaktadır. Ağırlıklı olarak çalışan sayısı 1-10 kişi arasındadır ve bu oran %62,5 olarak gösterilmektedir. Genellikle inşaat, petro-kimya ve tekstil sektöründe yirmiden fazla kişi çalışmaktadır. Kadın katılımcıların beş tanesi 1-10 kişi, üç tanesi 11-

20 kişi arası çalışan bulundurmaktadır. 31- üstü kişi çalıştıranların ikisi gıda, diğeri inşaat sektöründendir.

### 3.2. Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Tekirdağ ili merkez ilçedeki aile işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin incelenmesine ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

**Tablo 3.9. Organizasyon Şemasının Varlığı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	22	%55
Kısmen	9	%22,5
Hayır	9	%22,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamında görüşülen aile işletmelerinin %55'i organizasyon şemasına sahiptir. Görüşülen kadınların yedisinin işletmesinde organizasyon şeması varken, birinin işletmesinde organizasyon şeması bulunmamaktadır. İşletmesinde organizasyon şeması olmayan kadın 40-50 yaş aralığında, lise mezunu, yönetici konumunda ve sigortacılık sektöründe faaliyet göstermektedir. Görüşülen erkeklerin on beş tanesinin işletmesinde organizasyon şeması varken, sekiz tanesinde organizasyon şeması yoktur ve dokuz kişi bu soruya “kısmen” cevabını vermiştir. “Kısmen” cevabını verenlerin çoğu 41-50 yaş aralığında, üniversite mezunu ve üst düzey pozisyonundadır.

**Tablo 3.10. Görev Tanımlarının Belirlenmiş Olması**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	30	%75
Kısmen	10	%25
Hayır	0	%0
	<b>40</b>	<b>100</b>

Yapılan çalışma kapsamındaki tüm aile işletmelerinde görev tanımları kısmen veya tamamen tanımlıdır. İşletmelerdeki evet oranı %75, kısmen oranı %25'dir. Hayır şikkını ise cevaplayan olmamıştır. Görüşülen kadınların beş tanesi, erkeklerin yirmi beş tanesi bu soruya “evet” cevabını verirken, kadınların üç tanesi, erkeklerin yedi tanesi “kısmen” cevabını vermiştir. “Kısmen” cevabını veren kadınların ikisi sağlık, biri gıda sektöründendir. Erkeklerin ise, ikisi inşaat, ikisi tekstil, diğerleri gıda, sağlık ve sigortacılık sektöründendir.

**Tablo 3.11. Karar Alma Süreçlerinde Etkili Olma**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşletme sahibi etkilidir.	15	%37,5
İşletme sahibi ve aile bireyleri etkilidir.	21	%52,5
Çalışanların görüşleri etkilidir.	4	%10
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinde %52,5'in de işletme sahibi ve aile bireyleri karar alma sürecinde ortak karar vermektedir. Görüşülen kadınların üç tanesi, erkeklerin on iki tanesi bu soruya “işletme sahibi etkilidir” cevabını verirken; kadınların iki tanesi, erkeklerin on dokuz tanesi “işletme sahibi ve aile bireyleri etkilidir” cevabını vermiştir. Kadınların üç tanesi “çalışanların görüşleri etkilidir” şikkını işaretlemiştir.

Kadınların yönetimde olduğu aile işletmelerinde çalışanların görüşlerine daha çok önem verilmektedir.

**Tablo 3.12. Karar Alma Süreçlerinde Yetki Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Çalışanların tümüne sorumlulukları ile orantılı olarak yetki verilir.	22	%55
Çalışanların sorumlulukları ile orantılı değildir.	3	%7,5
Yetkiler işletme sahibi ve aile bireylerindedir.	15	%37,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinde %55'i çalışanların tümüne sorumlulukları ile orantılı olarak yetki verirken, %37,5'in de yetkiler işletme sahibi ve aile bireylerinde toplanmaktadır. Görüşülen kadınların dört tanesi, erkeklerin on sekiz tanesi "çalışanların tümüne sorumlulukları ile orantılı olarak yetki verilir" cevabını verirken, kadınların dört tanesi, erkeklerin on sekiz tanesi "yetkiler işletme sahibi ve aile bireylerindedir" cevabını vermiştir.

**Tablo 3.13. İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Vardır	5	%12,5
Başka bir departmana bağlıdır	4	%10
Yoktur	31	%77,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamında görüşülen aile işletmeleri ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu için %77,5'i insan kaynakları departmanına sahip değildir.

Sadece %22,5'lik bir kısmında insan kaynakları departmanı vardır ya da başka bir departmana bağlıdır. Kadın katılımcıların altısının işletmesinde insan kaynakları departmanı yoktur. Sadece iki tanesinin işletmesinde insan kaynakları departmanı vardır ve ikisi de sağlık sektöründendir.

**Tablo 3.14. İşe Alımlarda Kriterlerin Etkisi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Öncede belirlenmiş objektif kriterler dikkate alınarak karar verilir.	11	%27,5
Belirli kriterler dikkate alınmakla beraber aile bireylerinin kararları da etkili olur.	12	%30
İşletme sahibi ve/veya aile bireyleri bağımsız olarak karar verir.	17	%42,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen aile işletmelerinde %27,5 objektif kriterler etkili iken, %72,5'in de aile bireylerinin kararları etkilidir. Katılımcı kadınların bir, erkeklerin on tanesi “Öncede belirlenmiş objektif kriterler dikkate alınarak karar verilir” cevabını; kadınların dört, erkeklerin sekiz tanesi, “Belirli kriterler dikkate alınmakla beraber aile bireylerinin kararları da etkili olur” cevabını; kadınların üç, erkeklerin on dört tanesi, “İşletme sahibi ve/veya aile bireyleri bağımsız olarak karar verir” cevabını işaretlemiştir.



**Tablo 3.15. İşten Çıkarma Kriterleri**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve işletme kurallarına uymaması etkilidir.	30	%75
Objektif kriterler ile beraber İşletme sahibi ve/veya aile bireylerinin kararları da etkilidir.	9	%22,5
İşletme sahibinin keyfi kararları etkilidir.	1	%2,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen aile işletmelerinde işten çıkarma kriterinin %75'i çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve işletme kurallarına uymamasının etkili olduğu belirtilirken, %22,5'i de objektif kriterler ile beraber işletme sahibi ve aile bireylerinin kararlarının da etkili olduğu belirtilmektedir. Katılımcı kadınların altı, erkeklerin yirmi dört tanesi, "Çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve işletme kurallarına uymaması etkilidir" cevabını; kadınların iki, erkeklerin yedi tanesi, "Objektif kriterler ile beraber işletme sahibi ve/veya aile bireylerinin kararları da etkilidir" seçeneğini işaretlemiştir. "İşletme sahibinin keyfi kararları etkilidir" seçeneğine kadınların hiçbiri cevap vermemiştir.

**Tablo 3.16. İşletme Kültürünü Oluşturan Etmenler**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Yazılı kurallar, ilkeler, değerler, inançlar, gelenek ve görenekler	17	%42,5
Yazılı kurallar, ilkeler	3	%7,5
Değerler ve inançlar	20	%50
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen aile işletmelerinde işletme kültürünün %50'sini değerler ve inançlar oluşturmaktadır. Katılımcı kadınlardan altı erkeklerden on bir tanesi, “Yazılı kurallar, ilkeler, değerler, inançlar, gelenek ve görenekler” seçeneğini işaretlerken; kadınların iki erkeklerin on sekiz tanesi, “Değerler ve inançlar” seçeneğini işaretlemiştir. Gıda sektöründe bulunan üç işletmede “yazılı kurallar, ilkeler” bulunmaktadır.

**Tablo 3.17. Şirkette Çalışma Süresi Düşüncesi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşletmem var olduğu müddetçe	25	%62,5
İşten çıkarılıncaya kadar	9	%22,5
Daha iyi bir iş buluncaya kadar	6	%15
	<b>40</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %62,5'i işletmeleri var olduğu müddetçe çalışacaklarını belirtmişlerdir. Görüşülen kadınların hepsi erkeklerin on yedi tanesi “İşletmem var olduğu müddetçe” cevabını vermiştir. Erkeklerin %22,5'i “İşten çıkarılıncaya kadar”, %15'i “Daha iyi bir iş buluncaya kadar” cevabını vermiştir. Bu kişiler daha çok ondan

fazla kişi çalıştıran işletmelerde sorumlu, koordinatör, müdür yardımcısı gibi orta ve diğer pozisyondaki kişilerin cevaplarıdır.

**Tablo 3.18. Kilit Mevkilerdeki Kişilerin Hepsinin veya Çoğunun Aile Bireyi Olması**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	30	%75
Hayır	10	%25
	<b>40</b>	<b>100</b>

Yapılan çalışmada aile işletmelerinde kilit mevkilerin %75'ini aile bireyleri oluşturmaktadır. “Kilit mevkilerdeki kişilerin hepsinin veya çoğunun aile bireyleri oluşturmaktadır” sorusuna görüşülen kadınların dördü erkeklerin yirmi altısı, “evet” cevabını vermiştir. Kadınların dört erkeklerin altı tanesi ise, “hayır” cevabını vermiştir. Genellikle gıda, sağlık, inşaat, otomotiv ve tekstil sektörlerinde kilit mevkilerdeki kişilerin çoğu aile üyesidir.

**Tablo 3.19. İşletme Sahibi veya Aile Bireyelerine Karar İletebilme**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Her zaman	23	%57,5
Genellikle	15	%37,5
Hiçbir zaman	2	%5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinde çalışanların %57,5'i her zaman, %37,5'i ise genellikle kararlarını işletme sahibi veya aile bireyelerine iletebilir. Üç tanesi sağlık sektöründen olmak üzere, gıda, tekstil ve sigortacılık sektöründen altı kadın soruya “her zaman”, mobilya ve sigortacılık sektöründen iki kadın “genellikle” cevabını

vermiştir. Gıda, sağlık, sigortacılık, mobilya ve tekstil sektöründe bulunan erkekler “her zaman”, inşaat, otomotiv, petro- kimya sektöründekiler “genellikle” sağlık ve sigortacılık sektöründen olan iki erkek “hiçbir zaman” seçeneğini cevaplamıştır.

**Tablo 3.20. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerinin Geri Bildirimde Bulunması**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Her zaman	12	%30
Genellikle	19	%47,5
Hiçbir zaman	1	%2,5
Cevap yok	8	%20
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin %47,5'i genellikle çalışanlara geri bildirimde bulunmaktadır. Bunları dört tanesi kadın, on beş tanesi erkektir. Bu kadınlar 40-50 yaş aralığında, evli, lise veya üniversite mezunu, işletmede yönetici veya müdür olarak görev yapan, tekstil, mobilya, gıda ve sigortacılık sektöründe yer alan kişilerdir. Erkekler ise çoğunlukla 40-50 yaş aralığında, evli, üniversite mezunu, 3000-4000 gelir aralığında bulunan, gıda, mobilya, inşaat, tekstil sektöründe çalışan kişilerdir. “Her zaman” cevabını veren üç kadın, sekiz erkek vardır. Gıda sektöründe çalışan erkeklerin bir tanesi “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Diğer sekiz kişiden bir tanesi kadın olmak üzere bu soruya cevap vermemiştir.

**Tablo 3.21. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerinin Çalışanların Fikrini Alması**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Her zaman	10	%25
Genellikle	21	%52,5
Hiçbir zaman	3	%7,5
Cevap yok	6	%15
	<b>40</b>	<b>100</b>

Görüşülen aile işletmelerinin %52,5'i genellikle çalışanlarının fikirlerini alırken, %7,5'i çalışanlarının fikirlerini hiçbir zaman almamaktadır. Kadınların dördü erkeklerin on yedi tanesi “genellikle”, kadınların üçü erkeklerin yedisi “her zaman”, sağlık sektöründen bir kadın ve gıda sektöründen iki erkek “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Kadınların hepsi bu soruya cevap vermiş, erkeklerin altı tanesi bu soruyu cevaplandırmamıştır.

**Tablo 3.22. İşletme Sahibi veya Aile Bireylerinin Yokluğunda İşlerin Yürütülmesi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Her zaman	4	%10
Genellikle	4	%10
Hiçbir zaman	32	%80
	<b>40</b>	<b>100</b>

Yapılan çalışmada aile işletmelerinin %80'in de işletme sahibi veya aile bireylerinin yokluğunda işler yürütülememektedir. Kadın katılımcıların çoğu bu soruya “her zaman” ve “genellikle” cevabını verirken, erkeklerin büyük bir bölümü işletme sahibi veya aile bireylerinin yokluğunda işlerin “hiçbir zaman” yürütülemediğini, devamlı olarak işin başında bulunulması gerektiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.23. İşletme Misyonunun İnsan Kaynakları Politikalarına Katkısı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşletme hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları vardır.	27	%67,5
İşletme hedefleri ve uygulamalarına katkısı bulunmamaktadır.	8	%20
Cevap yok	5	%12,5
	<b>40</b>	<b>100</b>

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin %67,5'i insan kaynakları politikalarının işletme hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları olacağını belirtmişlerdir. Görüşülen kadınların altı erkeklerin yirmi bir tanesi insan kaynakları politikalarının işletme hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları olacağını belirtirken, erkeklerin sekiz tanesi insan kaynakları politikalarının işletme hedefleri ve uygulamalarına katkısı olmayacağını belirtmişlerdir. Sağlık ve tekstil sektöründe bulunan kadınların ikisi inşaat, gıda ve mobilya sektöründe bulunan erkeklerin üçü bu soruya cevap vermemiştir.

## SONUÇ

Çalışma kapsamında görüşülen kişilerin %80'i erkek, %20'si kadındır. %15'i 20-30 yaş, %20'si 31-40 yaş, %65'i 41-50 yaş arasındadır. Katılımcıların %50'si lise, %47,5'i üniversite, %2,5'i yüksek lisans mezunudur. Görüşülen kişilerin %77,5'inin pozisyonu üst düzey, %67,5'i işletmenin patronu/ortağıdır. %30'unun geliri 2000-3000 TL aralığındadır. Ankete katılan işletme sahipleri ve aile bireylerinin %30'u 1-10 yıl arası iş tecrübesine sahipken, sadece %10'u 30 yıl ve üstü iş tecrübesine, %27,5'i ise 1-10 yıl sektör tecrübesine sahiptir. Aile işletmelerinin %65'inin çalıştığı firma sayısı 1-10 firma arasındadır. Bu işletmelerde çalışan kişi sayısı 1-10 kişi arasında ve bu oran %62,5'tir. Ankete katılan aile işletmelerinin %55'inin organizasyon şeması vardır. İşletmelerin %75'in de görev tanımları net bir şekilde belirlenmiştir. Karar alma sürecinde işletme sahibi ve aile bireyleri %52,5 oranında etkilidir. Bu aile işletmelerinin %55'i çalışanlarına sorumlulukları ile orantılı yetki vermektedir.

Araştırmada küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri seçildiğinden bu işletmelerde insan kaynakları departmanına rastlamak zordur. Genel amaç çerçevesinde bakıldığında Tekirdağ ili merkez ilçedeki aile işletmelerinin %77,5'in de insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinde işe alımlarda işletme sahibi ve/veya aile bireyleri bağımsız olarak karar vermektedir. İşten çıkarmalarda ise, kriterin %75'i çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve işletme kurallarına uymamasının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletmelerde işletme kültürünün %50'sini değerler ve inançlar oluştururken, aile-iş ilişkilerinin birlikte yürütülmesi, aile inanç ve değerleri etkisi altında kalınması kurumsallaşmayı engellemektedir. Ankete katılan aile işletmelerinin %75'in de kilit mevkilerdeki kişilerin hepsinin veya çoğunun aile bireyleri olduğu gözlenmiştir. Çalışanların %57,5'i her zaman kararlarını işletme sahibi veya aile bireyelerine iletebilmektedir. Bu aile işletmelerin %47,5'i genellikle çalışanlara geri bildirimde bulunmaktadır. Katılımcıların %52,5'i genellikle çalışanlarının düşünce ve görüşlerini önemserken, %7,5 hiçbir zaman çalışanlarının görüşlerini almamıştır. Aile işletmelerinin %80'in de işletme sahibi veya aile bireyelerinin yokluğunda faaliyetler yürütülememektedir. İşletme sahibi veya aile

bireylerinin varlığında işler daha hızlı, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ilerlemektedir. Katılımcıların %67,5'i insan kaynakları politikalarının işletme hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkılarının olacağını savunmuşlardır.

Anket sonuçlarına bakıldığında Tekirdağ'daki aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi biçimsel olmayan bir yapıdadır ve bu işletmelerin büyük bir bölümünde insan kaynakları yönetiminden sorumlu bir departman bulunmamaktadır. İşletme sahibi işletme ile ilgili bütün işlerden sorumlu olduğu gibi görevlerin belirlenmesi, işe alım, işten çıkarma, yetki dağılımı, çalışanların fikrinin alınması gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden de sorumludur. İşletme sahipleri ve/veya aile bireyleri her ne kadar insan kaynakları politikalarının işletme hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları olacağını belirtse de insan kaynakları yönetimini maliyetli ve uzun dönemli bir uygulama olarak görmektedirler. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli bir biçimde varlığını sürdürmesi için bu departmanın uzman kişiler tarafından yönetilmesi gerekir ki bu da işletmeye maliyet unsuru olarak yansıtacaktır.

Tekirdağ ili merkez ilçedeki aile işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin bulunmamasının nedeni işletmelerin küçük işletmeler olması ve kurumsallaşamamalarıdır. Bu işletmeler çalışan sayısı az olduğu için insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duymamaktadır. Ayrıca bu tür küçük işletmelerin insan kaynakları departmanına ayıracak finansal güçleri yoktur. Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin büyük bir bölümü kültür, değerler ve inançlar üzerine yönetilir. Hofstede'nin araştırmasında da olduğu gibi kültürel özelliklerin insanların çalışma yaşamını doğrudan etkilediği savunulmuştur. Hofstede'ye göre ülkemizde hiyerarşik saygı ve otoriter yönetim tarzı baskındır. Bu nedenle çalışma kapsamındaki aile işletmelerinde insan kaynakları departmanı bulunsa bile, işletme sahibi ya da aile bireyleri insan kaynakları departmanında çalışan uzman kişilere tam yetki vermeyebilir, başka kişilerin işletme yönetiminde söz sahibi olmasını istemeyebilir. İşletme sahibi uzman kişilere kendi belirlediği ölçüde yetki vermekte, bu sınırların dışına çıkmasına izin vermemektedir. Çalışma kapsamında işletme sahibi ya da aile bireyleri her ne kadar çalışanların fikirlerini alsın, geri bildirimde bulunsa da yine son sözü kendileri söyleyebilir.



Sonuç olarak; çalışma kapsamında bulunan aile işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yetersiz düzeyde olmasının en önemli nedeni 'bilgisizlik'tir. Bu konuda Ticaret ve Sanayi Odalarında, İl Ticaret Müdürlüklerinde, sendikalarda ve üniversitelerde faaliyet gösterecek birimlerin kurulması, bu birimlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bu birimlerde işletme sahipleri ve yönetimdeki aile bireyleri insan kaynakları yönetimi konusunda bilgilendirilmeli ve bu kişilere insan kaynakları yönetiminin işlevleri anlatılmalıdır. Böylece çalışma kapsamındaki işletme sahipleri ve aile bireylerinin insan kaynakları yönetimine olan yaklaşımları değiştirilebilir, insan kaynakları yönetiminin kendi işletmeleri için de uygulanabilirliği anlatılarak işletmeye fayda sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

Acuner, Taner, Ayyıldız, Hasan, Er, Bünyamin, Aydın, Nihan, Al, İbrahim, Atasoy, Yeşim, “Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: NEXT Projesi”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:169, İstanbul, 2012.

Ağca, Veysel, Kızıldağ, Duygu, “Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu?”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010.

Akçadağ, Sibel, Özdemir, Ekrem, “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10)/2*, Kocaeli, 2005.

Akdoğan, Asuman, Oflazer, Selen, “Aile İşletmelerinde Kurucu’nun Değerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, İstanbul, 2012.

Akgemci, Tahir, Sevinç, İsmail, “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.

Akıncı Vural, Beril, Sohodol, Çisil, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 2004.

Akingüç Günver, Bahar, “*Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*”, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 18, 1. Basım, İstanbul, 2002.

Alayoğlu, Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, Yayın No: 42, İstanbul, 2003.

Andiç, Barbaros, İşler, Sema, “Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul, 2008.

Argon, Türkan, Eren, Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:614, 1.Baskı, Ankara, 2004.

Arıkan, Semra, *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

Aslan, İmran, Çınar, Orhan, “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2010.

Ateş, Özgür, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara, 2005.

Atılğan, Turan, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Giden Süreç”, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Yayın No:106, 2003.

Aydemir, Burhan, Aytemiz Seymen, Oya, Aslı D.A. Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 2004.

Aydın, Alim, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 13, İstanbul, Ocak 2000.

Aykan, Ebru, “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008.

Bayat, Bülent, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3*, Ankara, 2008.

Beyhan, İlker, Uyargil, Cavide Bedia, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Sürecinde Tedarikçi- Müşteri İşbirliğine İlişkin Bir Uygulama Örneği”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010.

Bingöl, Dursun, Sığrı, Ünsal, Tunçay, Ahmet, Coşkun, Engin, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli: Aras Kargo Örneği”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010.

Bork, David, “Family Business, Risky Business:How to Make It Work”, *Aspen: Bork Institute Press*, 1995.

Bozkurt, Ünal, “Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?”, *Milliyet Gazetesi*, 18 Şubat, 1997.

Çarıkçı, İlker Hüseyin, Koyuncu, Osman, “Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:3, Burdur, 2010.

Çelik, Adnan, Soysal, Abdullah, Alıcı, Sedat, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.

Çetin, Canan, Dinç Özcan, Esra, Taşkiran, Erkan, Özdemirci, Ata, *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerine Etkisi*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2010-47, İstanbul, 2010.

Danışman, Ali, *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, Adana, 2008.

Erdoğdu, Emel, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi*”, (Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi AnaBilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013.

Erdoğmuş, Nihat, *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul, 2007.

Ferecov, Rakif, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama*”, Qafqaz Üniversitesi Yayınlar, Yayın No: 48, Bakü, 2011.

Fındıkcı, İlhami, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2008.

Fındıkcı, İlhami, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, Yayın No: 1601, İstanbul, 2005.

Garih, Üzeyir, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayıncılık, Yayın No: 90, İstanbul, 2007.

Genç, Nurullah, Karcıoğlu, Fatih, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” , *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.

Gordon, Grant, Nicholson, Nigel, *Aile Savaşları*, Karakutu Yayınları:215, Nisan, 2009.

Gök, Sibel, *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2006.

Günel, Rıdvan, “*Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*”, (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2005.

Güney, Semra, *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.

Güney, Semra, " Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 2, 2007.

Güngör Ak, Bihder, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008.

Hofstede, Geert, "*Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*", Beverly Hills CA, Sage Publications, 1984.

İlter, H. Melih, *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2001.

Jaffe.D., "Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business", Berkeley, Conari Press: 27, 1990.

Karabulut Temel, Elif, Bulut, Zeki Atıl, "Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul, 2008.

Karabulut, A. Tuğba, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXV, Sayı 2, 2008.

Karpuzoğlu, Ebru, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.

Karpuzoğlu, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, Yayın No: 114, İstanbul, 2004.

Keklik, Belma, "*İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*", (Süleyman Demirel

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Isparta, 2007.

Kesici, Burcu, Basım, H. Nejat, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2007.

Kets de Vries, M., “The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News”, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss. 3, 1993.

Kırım, Arman, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2003.

Kocabaş, Füsün, Baytekin, Pelin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 2. Baskı, İstanbul, 2004.

Koçel, Tamer, *5.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, İstanbul, 2012.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Yayın No: 203, 11. Baskı, İstanbul, 2007.

Köse, Mehmet, “*Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, (Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme MBA Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

Köseoğlu, Mehmet Ali, Karayormuk, Kemal, “Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008.

Lansberg, Ivan, “Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business”, *Harvard Business School Press*, Boston, 1999.

Öge, H. Serdar, Yılmaz, Levent, “Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *3.Aile İşletmeleri*

*Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008.

Öner, Hale, Turhan, Özden, “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010.

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

Özyavuz, Murat, “Tekirdağ Kent Merkezinin Zamansal Değişiminin Uzaktan Algılama İle İncelenmesi”, *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi 8(1)*, Tekirdağ, 2011.

Pazarcık, Orhan, “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, 2004.

Potobsky, Geraldo Von “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”, *International Labour Review*, Vol.131, No: 6, 1992.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2009.

Sağlam, Necdet, “Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, 2006.

Saldamlı, Asım, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:13, İstanbul, 2008.

Saylı, Halil, Ağca, Veysel, “Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon- Denizli-Uşak Örneği”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2. Nisan, 2009.



Semerci, Bengi, “Miras: Öncesi, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası Çözümü Var Mı?”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008.

Soysal, Abdullah, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği”, *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt.21, Sayı.2, 2007.

Şensoy, Yahya Zahid, “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri Ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma”, *4.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:123, İstanbul, 2010,

Şimşek, M. Şerif, Öge, H. Serdar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, 4. Baskı, Yayınevi Sertifika No: 14824, 2011.

Tetik, Nevzat, Uluyol, Osman, *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*, Atlas Yayın Dağıtım, Yayın No: 50, İstanbul, 2005.

Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin, Özer, M. Akif, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2007.

Uçkun, C. Gazi, Yüksel, Asiye, “Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma( Outsourcing)”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, Konya, 2007.

Ural, Tülin, Balıkçoğlu, Betül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004.

Uyargil, Cavide, Adal, Zeki, Ataay, İsmail Durak, Acar, Ahmet Cevat, Özçelik, A. Oya, Dünder, Gönen, Sadullah, Ömer, Tüzüner, Lale, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, Yayın No: 2211, 4. Baskı, İstanbul, 2009.

“Yaşayan Tekirdağ”, T.C Tekirdağ Valiliği.

Yelkikalan, Nazan, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12)*, 2006.

Yelkikalan, Nazan, Aydın, Erdal, “Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, 2010.

Yıldırım, Ahmet Faruk, “*Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*”, (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2007.

Yıldız, Arif, *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Kitabevi, İstanbul, 2008.

Yıldız, Gültekin, Balaban, Özlem, “Aile İşletmelerinde Anayasanın Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, ”, *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, 2008.

Yıldız, Gültekin, Tutar, Hasan, Yılmaz, Aydın, “Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, Adana, 2012.

Yılmaz, Aydın, Eroğlu, Cemal, *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

<http://www.arguden.net>, (28. 05. 2008).

<http://www.aso.org.tr>.

<http://www.avrasyahaber.com/applets/koseyazilari/detay.asp?id=189>, (28.04.2008).

<http://www.corpusfamilia.com/icerik.phd?id=17>.

[http://www.marmarasps.com.tr/images/makale\\_kapak/5d49c4270c527dabca1d9123be2acc6e.pdf](http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/5d49c4270c527dabca1d9123be2acc6e.pdf).

[http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky\\_aysen\\_ariduru\\_agustos2006.htm](http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_aysen_ariduru_agustos2006.htm), (Ağustos, 2006).

<http://www.tekirdagtsso.org.tr>.

<http://www.temelaksoy.com/yazilar/tuketici.../Turkiyenin-Kulturu.aspx>,  
(6.03.2011).

<http://www.temelaksoy.com/yazilar/yonetim-ve-liderlik/Aile-Sirketlerinin-Nasil-Yonetilecegi-Aile-Ici-Bir-Konu-Degildir.aspx>, (1.05.2011).

<http://www.tuik.gov.tr>.

<http://solarisdanismanlik.com/index.php/2012-07-07-21-10-37/111-aile-sirketlerinde-insan-kaynaklari-uygulamalarinin-onemi.>, (2010).

<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=377>, (31.08.2005).

[http://www.peryonege.org.tr/haber\\_oku.asp?haber=27](http://www.peryonege.org.tr/haber_oku.asp?haber=27), (13.04.2007).

## EKLER

### Ek-1: Demografik Özellikler Anketi

- Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )
- Yaşınız : 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-50 ( )
- Mesleğiniz :
- Geliriniz : 1000 – 2000 ( ) 2000 - 3000 ( ) 3000 - 4000 ( ) 4000- ( )
- Öğretim Durumunuz : Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )
- Medeni Haliniz : Evli ( ) Bekar ( )
- Sektörünüz : .....
- Firmada Çalışan Sayısı : .....
- Pozisyonunuz : Üst ( ) Orta ( ) Uzman ( ) Uzman Yard. ( ) Diğer ( )
- Göreviniz : .....
- İş Tecrübeniz (Yıl) : .....
- Çalıştığınız Firma Sayısı : .....
- Sektördeki Tecrübeniz : .....

**Ek-2: Anket Soruları**

1- İşletmenizde Organizasyon şeması var mıdır?

- a) Evet
- b) Kısmen
- c) Hayır

2- Pozisyon ve Görev Tanımları net olarak belirtilmiş midir?

- a) Evet
- b) Kısmen
- c) Hayır

3- Karar alma süreçlerinde;

- a) İşletme sahibi etkilidir.
- b) İşletme sahibi ve aile bireyleri etkilidir.
- c) Çalışanlarında görüşleri dikkate alınır.

4- İşletmenizde yetki dağılımı;

- a) Çalışanların tümüne sorumlulukları ile orantılı olarak yetki verilir
- b) Çalışanların sorumlulukları ile orantılı değildir.
- c) Yetkiler işletme sahibi ve aile bireylerindedir.

5- İnsan Kaynakları departmanı;

- a) Vardır
- b) Başka bir departmana bağlıdır
- c) Yoktur

6- İşletmemizde işe alımlarda;

- a) Öncede belirlenmiş objektif kriterler dikkate alınarak karar verilir.
- b) Belirli kriterler dikkate alınmakla beraber aile bireylerinin kararları da etkili olur.
- c) İşletme sahibi ve/veya aile bireyleri bağımsız olarak karar verir.

7- İşletmemizde işten çıkarmalarda;

- a) Çalışanın işin gereklerini yerine getirmemesi ve işletme kurallarına uymaması etkilidir.
- b) Objektif kriterler ile beraber işletme sahibi ve/veya aile bireylerinin kararları da etkilidir.
- c) İşletme sahibinin keyfi kararları etkilidir.

8- İşletme kültürünü oluşturan etmenler;

- a) Yazılı kurallar, ilkeler, değerler, inançlar, gelenek ve görenekler
- b) Yazılı kurallar, ilkeler
- c) Değerler ve inançlar

9- İşletmemizde çalışmayı düşündüğünüz süre;

- a) İşletmem var olduğu müddetçe
- b) İşten çıkarılıncaya kadar
- c) Daha iyi bir iş buluncaya kadar

10- İşletmede kilit mevkilerdeki yöneticilerin çoğu veya hepsini aile bireyleri oluşturmaktadır.

- a) Evet
- b) Hayır

11- Çalışanlar alınan kararlarla ilgili olumlu veya olumsuz kararları işletme sahibi veya aile bireylerine iletebilirler.

- a) Her zaman
- b) Genellikle
- c) Hiçbir zaman

12- İşletme sahibi veya aile bireyleri çalışanlardan gelen olumlu veya olumsuz eleştirilere geri bildirimde bulunur.

- a) Her zaman
- b) Genellikle
- c) Hiçbir zaman

13- İşletme sahibi veya aile bireyleri iş ile ilgili kararlarda çalışanların fikrini alır.

- a) Her zaman
- b) Genellikle
- c) Hiçbir zaman

14- İşletme sahibi veya aile bireyleri işe gelmediğinde işler aksamadan yürür.

- a) Her zaman
- b) Genellikle
- c) Hiçbir zaman

15- İşletme Misyonuna İnsan kaynakları politikalarının katkılarını nasıl açıklarsınız?

- a) İşletme hedefleri ve uygulamalarına olumlu ve destekleyici katkıları vardır.
- b) İşletme hedefleri ve uygulamalarına katkısı bulunmamaktadır.