

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Derya DEMİR TAŞ

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Derya DEMİR TAŞ

AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN

Danışman

Prof. Dr. Ferda ERDEM

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Derya DEMİR TAŞ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ece ÖMÜRİŞ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ferda ERDEM (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Onur DİRLİK (İmza)

Tez Başlığı: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilere Duyulan Güven

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/12/2017

Mezuniyet Tarihi : 18/01/2018

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilere Duyulan Güven” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Derya DEMİR TAŞ**



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Derya DEMİR TAŞ</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20098504125</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Programı</b>	<b>Yüksek Lisans</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Prof. Dr. Ferda ERDEM</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilere Duyulan Güven</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	<b>901802575</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 38 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 11/01/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 15

alıntılar dahil % 19 'dır.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)  
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Prof. Dr. Ferda ERDEM

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM OLGUSU

1.1. Aile İşletmelerinde Yönetim .....	2
1.1.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Kavramı .....	2
1.1.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri .....	4
1.1.2.1. Merkeziyetçi Yönetim .....	5
1.1.2.2. Katılımcı Yönetim .....	6
1.1.2.3. Profesyonel Yönetim .....	7
1.2. Yönetici Kavramı ve Aile İşletmelerinde Yöneticilik .....	8
1.2.1. Yönetici ve Görevleri .....	8
1.2.2. Profesyonel Yönetici .....	12
1.2.3. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetici .....	13

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL YAŞAMDA GÜVEN VE AİLE İŞLETMELERİNDE GÜVEN

#### İLİŞKİLERİ

2.1. Örgütsel Yaşamda Güven .....	16
2.1.1. Güven Kavramı .....	16
2.1.2. Örgütlerde Güven .....	17
2.1.2.1. Bireylerarası Güven .....	18
2.1.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven .....	19
2.1.2.3. Örgüte Duyulan Güven .....	20
2.2. Aile İşletmelerinde Güven İlişkileri .....	22
2.2.1. Aile İşletmelerinin Sosyal ve Davranışsal Özellikleri .....	22
2.2.2. Aile İşletmelerinde Güven .....	23
2.2.2.1. Aile Üyeleri Arasında Güven .....	24

2.2.2.2.	Aile Üyeleri ile Aileden Olmayan Çalışanlar Arasında Güven.....	26
2.2.2.3.	Aile İşletmelerinde Örgüte Güven.....	28

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİNDE AİLEDEN OLMAYAN PROFESYONEL YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Yöntemi .....	31
3.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	31
3.1.2.	Araştırmanın Örneklemi .....	31
3.2.	Verilerin Toplanması ve Analizi .....	31
3.3.	Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme .....	32
<b>SONUÇ .....</b>		<b>37</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>38</b>
<b>EK 1– Anket Formu .....</b>		<b>44</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>46</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1 Aile İşletmesi Modeli .....	3
Şekil 1.2 Yöneticiye Yönelik Baskı Grupları .....	10
Şekil 2.1 Örgütsel Yaşamda Güven Algısı .....	21
Şekil 2.2 Aile İşletmelerinde Güven Döngüsü .....	24



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 3.1 Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bilgiler .....	33
Tablo 3.2 İşletme Ölçeklerine Göre Yönetici Sayıları .....	33
Tablo 3.3 İşletme Ölçeklerine Göre Profesyonel Yöneticilerin Çalışma Süreleri .....	34
Tablo 3.4 Aileden Olmayan Profesyonel Yöneticilere Güven Değerleri .....	34

## ÖZET

Aile işletmeleri konusu farklı davranışsal dinamikleri nedeniyle özel bir çalışma alanıdır. Aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçmiş olması, örgütsel ilişkilerin dinamiklerini bu işletmelere özgü hale getirmektedir. Özellikle aileden olanlar ve olmayanlar arasındaki güven ilişkileri, tarafların farklı beklentileriyle şekillenmektedir. Aile üyeleri aileden olmayanlardan işletmeye daha fazla adanmışlık beklerken, aileden olmayan çalışanlar ise eşitlikçi yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde aile üyelerinin profesyonel yöneticilere duydukları güvenin düzeyini belirlemek; algılamaların hangi güven durumları için güçlü veya zayıf olduğunu ortaya koyabilmektir. Araştırmaya farklı sektörlerde faaliyet gösteren 67 aile işletmesinden 75 aile üyesi katılmıştır. Veriler, profesyonel yöneticilerin yetkinliği, bağlılığı ve güvenilirliği ile ilgili ifadelerden oluşan bir soru formu aracılığıyla toplanmış ve SPSS 16.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, araştırmaya katılan aile işletmelerinde aile üyelerinin profesyonel yöneticilere güven duyduklarını; özellikle iş yetkinliği ve güvenilirlik ile ilgili durumlarda güvenin güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcıların, profesyonel yöneticilerin işletmeye bağlılıklarına yönelik algılamaları olumsuz değildir. Profesyonel yöneticilerin çalışma sürelerinin uzun olması, bu algılamaları pekiştirmiş olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Profesyonel Yöneticilere Güven.

## **SUMMARY**

### **TRUST IN PROFESSIONAL MANAGERS IN FAMILY BUSINESSES**

Family-owned business research is a special academic field due to family-owned businesses' various behavioral dynamics. The fact that family and business systems are to be intertwined makes the dynamics of organizational relationships unique to these businesses. The trust relationships between family and out-of-family members are shaped by the expectations these parties. Family members expect from professionals to develop a strict commitment to business, while professionals tend to have a need for egalitarian approaches. The aim of the research is to determine the level of trust of family members for professional managers and to point out the gravity of perceptions regarding confidence conditions in family-owned businesses. The data set consists of 75 family members from 67 various family-owned businesses. The data is collected with questionnaires measuring the competency, commitment and trustworthiness of professional managers, and SPSS v.16.0 is employed for the data analysis. The findings suggest that family members carry a high level of confidence for professional managers, especially in terms of competency and trustworthiness. Family members also tend to have perceptions about the commitment of professional managers that cannot be considered negative. Because of professional managers are to be considered as long-term employees, this may have reinforced these perceptions.

**Keywords:** Family-Owned Business, Trust in Professional Managers.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın başından sonuna kadar göstermiş olduğu sonsuz sabır, anlayış, destek ve katkılarından dolayı saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ferda Erdem'e, araştırmaya katılan değerli aile işletmesi üyelerine, yüksek lisans eğitimim boyunca beni destekleyen ve yardımlarını esirgemeyen işyerim, aile şirketi, AKE Asansör yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarıma, hayata ilk geliş anımdan itibaren beni bugünlere yetiştiren, bana daima sabır, anlayış, hoşgörü, karşılıksız sevgi gösteren, beni daima destekleyen ve yanımda olan çok değerli canım annem Gülizar Demir'e, canım babam Ali Demir'e, canım ablalarım Özlem Yangın'a ve Zehra Yağmurlu'ya, tez aşamasında hayatımı birleştirdiğim, yardımlarını, sabrını, anlayışını ve desteğini hiç esirgemeyen çok kıymetli eşim Cüneyt İleri Taş'a sonsuz teşekkürlerimi, sevgilerimi ve saygılarımı sunarım.

**Derya DEMİR TAŞ**

**Antalya, 2018**

## GİRİŞ

Türkiye’deki ve Dünyadaki işletmelerin çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır ve süreklilikleri oldukça kırılğan olan bu işletmelerin ekonomideki rolü her zaman çok önemli olmuştur. Büyük ve küresel birçok işletmenin tarihi de bir aile işletmesiyle başlamış; sonraki dönemlerde başarılı bir profesyonelleşme süreci yaşayarak küresel ölçeklere ulaşmışlardır.

Aile işletmesi bir aile bireyinin girişimiyle kurulan, daha sonraki yıllarda ailedeki diğer bireylerin işletmede yer almasıyla büyüyen; aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği bir işletme türüdür. Bu tür işletmeler “en az iki neslin işletmede çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan en büyük aile bireyinin işletmeyi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ekonomik, sosyal ve dinamik birimlerdir” (Güngör-Ak, 2010: 18). Bu tür işletmelerin özellikle ilk dönemlerinde genelde merkeziyetçi bir yönetimin hakim olduğu söylenebilir; ancak işlerin büyümesi ve karmaşıklaşması ile birlikte aileden olmayan yöneticilere olan ihtiyaç da artmaktadır. Bu noktada devreye profesyonel yöneticilerin girmesi ve yetki ve sorumlulukların paylaşılması gerekmektedir. Bu sürecin başarılı olabilmesinde aileden olan çalışanlarla aileden olmayanlar arasında güçlü bir güven ilişkisinin kurulabilmesi önemli olmaktadır. Taraflar arasında güvenin oluşması birçok nedenle zaman almakta ve çoğu zaman aileden olmayan çalışanlar için kayırmacılık algısı güvenin oluşmasını zorlaştırmaktadır. Diğer yandan aile üyeleri için de aileden olmayan çalışanlara güvenmek birçok nedenle kolay olmamaktadır. Çalışanların işletmeyi aile üyeleri gibi içselleştiremedikleri ve kişisel çıkarların işletme çıkarlarının önüne geçtiği yönündeki algılamalar ve güçlü bir sadakat beklentisi güven ortamının gelişmesini engelleyebilmektedir.

Bu tez çalışmanın amacı aile işletmelerinde aile üyelerinin profesyonel yöneticilere duydukları güvenin düzeyini incelemek, güven algısının zayıf ya da güçlü yönlerini ortaya koyabilmektir. Çalışmanın ilk bölümünde aile işletmelerindeki yönetim anlayışı ve profesyonel yöneticilik kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise örgütlerde güven olgusu ve aile işletmelerinde güven ilişkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümünde de, aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere duyulan güven üzerine yapılan nicel bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın verileri, güven ve aile işletmeleri literatüründen yararlanılarak hazırlanan soru formu ile toplanmış ve SPSS 16.0 programıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya 75 aile üyesi katılmıştır. Ulaşılan sonuçlar konuyla ilgili literatürdeki tespitler referans alınarak tartışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

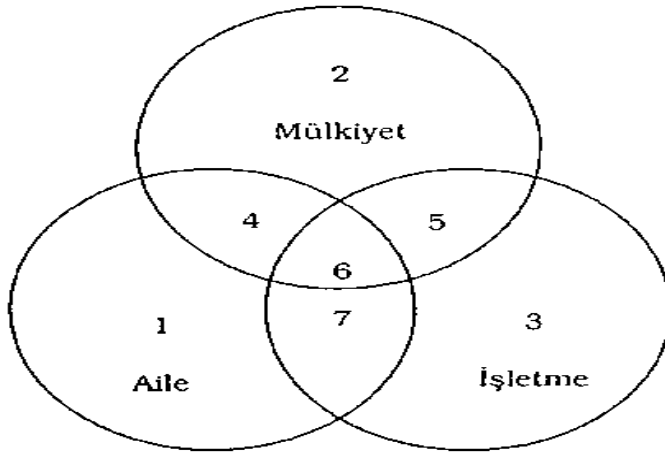
### **AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM OLGUSU**

#### **1.1. Aile İşletmelerinde Yönetim**

##### **1.1.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Kavramı**

Yönetim kavramı başkaları vasıtasıyla işgörme olarak tanımlanmakta ve bu konudaki faaliyetler teknik, beşeri ve kavramsal olarak ayrılmaktadır. Teknik boyut ile yöneticilerin uzmanı oldukları alandaki bilgisi öne çıkarken, beşeri boyut ile kastedilen, yönetim işinin başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ve kontrol ederek işlerin gerçekleştirmesidir. Teknik bilgi ve beceriler alt kademelerde çok daha önemli iken, beşeri bilgi ve beceriler tüm yönetim kademeleri için benzer düzeyde gereklidir. Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesiyle ilişkilidir (Koçel, 2003: 20). Bir stratejik bakışı ve davranışı gerektirmesi nedeniyle, özellikle örgütün üst kademelerine gidildikçe bu konudaki bilgi daha önemli hale gelmektedir. Çevresel gerekliliklere zamanında uyum sağlayabilmek stratejik bir hazırlık ve uygulama gerektirdiğinden, üst düzey yönetiminin sürekli olarak çevreyi izlemesi; işletmenin zayıf-güçlü yönleri ile çevresel fırsat ve tehditleri birlikte düşünerek işletmeyi rekabet edebilir konumda tutması beklenmektedir. Üst düzey yönetimin sorumluluklarını zamanında ve doğru bir biçimde yerine getirebilmesi için alt düzeydeki yönetim kademelerindeki yöneticilerin, örgüt içi etkinliği sağlayacak şekilde yönetimin fonksiyonlarını başarılı bir biçimde yerine getirmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim çoğu zaman her kademe aile üyelerinin üstlendiği sorumluluklarla sürdürülmektedir. Çoğu zaman kurucu ya da ondan yönetimi devralan kişiler, aynı zamanda hem yapılan işleri çok iyi bilecek teknik becerilere sahip olmak, hem de işletmenin gelecekle ilgili stratejik kararlarını almak durumunda kalmaktadırlar. Diğer yandan gerek aile üyeleri gerekse aileden olmayan çalışanların birlikte uyum içinde çalışabilecekleri bir kültürü yaratmak ve sürdürmek durumundadırlar. Bu durum aile işletmeleri yönetimini diğer işletmelere göre daha karmaşık hale getirmektedir. Özellikle aile işletmelerinde iş ilişkileri ile aile ilişkilerinin iç içe olması, aynı anda hem aile ilişkilerini hem de işletme içi konuları birlikte yönetmeyi gerektirmektedir. Bu karakteristik durum literatürde üçlü aile işletmesi modeli olarak açıklanmaktadır (Şekil 1.1).



**Şekil 1.1 Aile İşletmesi Modeli**

**Kaynak:** Yolaç ve Doğan, 2011: 88

Bu modelde aile işletmeleri bir sistem olarak ele alınmakta aile, işletme ve mülkiyet alanları modelin alt sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmesinde üç farklı grup yer alır: Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Üç dairenin kesişmesiyle aile işletmesindeki bireyler, yedi farklı alandan birinde bulunur. Aile üyesi olup hisse sahibi olmayan ve işletmede çalışmayanlar 1 nolu alanda; hissedar olan ancak, aile üyesi olmayan ve işletmede çalışmayanlar 2 nolu alanda; işletmede çalışan ama ne hissedar ne de aile üyesi olanlar 3 nolu alanda; aile üyesi ve hissedar olup işletmede çalışmayanlar 4 nolu alanda; hissedar olup işletmede çalışan ama aile üyesi olmayanlar 5 nolu alanda; hem aile üyesi olup hem de işletmede çalışan ancak, hissesi olmayanlar 6 nolu alanda; son olarak hissedar olup aynı zamanda aile üyesi ve işletmede çalışanlar üç dairenin içinde yani 7 nolu alanda yer almaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 88). Bu yapı, aile işletmelerinin yönetiminin diğer işletmelere göre neden daha karmaşık görüldüğünü açıklayabilen farklılıkları görmek açısından önemlidir. Aynı zamanda çoklu taraflar ve çoklu beklentiler ile biçimlenen aile işletmelerinin yönetimine zaman zaman çatışmacı bir nitelik kazandırabilmektedir.

Aile işletmelerinin yönetiminde etkili bazı karakteristik özellikleri Karpuzoğlu (2002: 20) şu şekilde açıklamaktadır: Aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile işletmelerini karakterize eden özelliklerinden birisi, işletme politikasının çoğunlukla aile çıkarları ile uyumlu olmasıdır. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle işletme sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır. Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri,

gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

Bu genel özelliklere ilaveten Müftüoğlu ve Durukan (2004: 63), aile işletmelerinin planlama geleneğine dikkat çekmekte ve bu tip işletmelerde planların genellikle kısa ve orta vadeli olduğuna, uzun vadeli planlar yerine günü kurtaracak taktik planların büyük önem taşıdığını belirtmektedirler. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin yönetiminde doğaçlamanın önemli bir başarı faktörü olduğunu, işletme büyüdükçe doğaçlamayla karar almanın yerini planlamanın almaya başladığını ve aile işletmeleri için de benzer bir tespitin yapılabileceğini vurgulamaktadırlar.

Aile işletmeleri yönetiminin diğer önemli özelliği ise işletme sahibinin karakteristik rolüdür. Kurucular ya da sahip yöneticiler hem işletmenin hem ailenin yüzünü temsil eden, işletmenin adını ailenin adı ile özdeşleştiren aktördür (Akingüç Günver, 2002: 10). Bu nedenle çoğunlukla kuruculardan beklenen, ailenin amaç ve beklentileriyle işletmenin amaç ve beklentilerini paralel bir şekilde ele almak, bütünleştirmek ve uyumlaştırmaktır (Murat ve Aydemir, 2013: 43).

### **1.1.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri**

Aile işletmelerinde yönetim diğer yönetim biçimlerine göre farklı özellikler taşımaktadır. Bu anlamda aile işletmelerindeki yönetim olgusu bir kişi veya aileye ait bir yönetim kademesinin varlığı ile şekillenmektedir. Bu tür işletmelerde yönetim kademesi aynı zamanda işletme sahiplerinden oluşmaktadır (Hatipoğlu, 2006: 19).

Aile işletmelerinde yönetimin mülkiyetin bir yansıması olarak görünmesi, klasik yönetim unsurlarının farklı şekillerde içinin doldurulmasını beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinde geçici plan yapma, kısa vadeli amaçların geçerli olması, aile ve işletme misyonunun net olmaması, aile ve işletme vizyonlarının birbiriyle uyuşmaması, istihdam edilecek personelin objektif kriterlere göre belirlenememesi gibi uygulamalara rastlanmaktadır. Bunun yanında yürütme açısından da klasik yönetim anlayışından farklı bir içerik ortaya çıkabilir. Örneğin, işletme sahibinin tek başına karar almaya hevesli olması; yakından denetimi; profesyonellerin çok fazla dikkate alınmaması gibi uygulamalar yaşanabilmektedir. Diğer yandan zaman zaman koordinasyon eksiklikleri ortaya çıkabilir. Bunlar daha çok aile bireyleri arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanabilir. Sohbet ortamında ani kararlar alınabilir ve bu durum da bir takım belirsizliklere neden olur. İşletmenin birimleri arasındaki koordinasyon güçlükleri yaşanabilir, denetim hususunda ise



yeterli rapor takibinin yapılması çoğu zaman zordur. Öznel değerlendirmeler nedeniyle performans ölçümü sağlıklı yapılamayabilir. Tanımlamaların ve kriterlerin aile bireyleri tarafından her an esnetilebilmesinden dolayı bu standartların netleştirilmesinde ve kurumsallaştırılmasında güçlük çekilir (Elalmış, 2011: 37-45). Bütün bunlar aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar kadar, aynı zamanda aile işletmelerinin klasik yönetim unsurlarını da hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bazı araştırmalarda bu özelliklerin aile işletmelerindeki yönetim biçimleri ile birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Bu açıdan aile işletmeleri, farklı yönetim biçimleri benimseyerek bu özellikleri sürdürmekte ya da ortadan kaldırmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsal bir kimlik kazanma yolunda önlerine çıkan en önemli sorunların temelinde yönetimden kaynaklanan sorunlar yatmaktadır. Aile şirketlerinde yönetici seçiminde yetenek, bilgi ve performansa bakılmaksızın, kan bağıının ön plana çıktığı ve öncelikli olarak tercih sebebi olduğu durumlarda yönetim sorunları ortaya çıkması kaçınılmaz bir sonuçtur. Diğer bir deyişle bu tür şirketler, işe göre eleman değil, elemana göre iş anlayışı ile yönetilirler. Çalışanların şirket sahibine olan yakınlıkları ya da kan bağlarından ötürü, kendilerini yılların profesyonel yöneticilerinin, tecrübe, bilgi ve yeteneklerine bakılmaksızın üst düzeyde görmeye başlaması yönetim sorunlarını beraberinde getirir (Akdemir, 2001: 21).

Yönetim tarzının büyük oranda aile işletme sahip ve yöneticisi tarafından belirlendiği aile işletmelerinde, üç tür yönetim tarzından söz edilebilir: Merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetim.

#### **1.1.2.1. Merkeziyetçi Yönetim**

Merkeziyetçi yönetim, aile işletmelerinde çoğunlukla birinci nesilde görülür ve bu yönetim tarzında işletme kararları ve politikaları işletme kurucusu tarafından alınmaktadır. İşletme yöneticilerinin tümü ya da çoğu aile üyelerinden oluşmakta ve aile üyesi olmayan çalışanlara karşı güvensizlik duyulabilmektedir. Bundan dolayı, işletme çalışanlarının işletmenin bir parçası gibi hissedecekleri ve karar alma mekanizmasına katılabilecekleri bir ortam bulunmamaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 28).

Merkeziyetçi yönetimde işletme politikaları işletme sahibi ya da sahipleri tarafından belirlenir, zaman zaman hükmedici yönetim söz konusudur (Bozkurt, 2005: 14). Aile işletmelerinde merkeziyetçi bir yönetimle yetkinin bir kişinin ya da bir grubun elinde toplanması bazı sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden işletmenin büyüebilmesi ve kurumsallaşabilmesi adına yetkinin astlara devredilmesi çok önemlidir (Çetin vd., 2010: 22).

Bu yönetim tarzında çevreye karşı duyulan kaygı ve endişeler, astların karar alma becerisini engellemektedir. Merkeziyetçi bir yönetimin benimsendiği aile işletmelerinde yeni neslin yetişmesi ve tecrübe kazanması zorlaşmaktadır (Sharma vd., 2003: 2). Merkeziyetçi yönetimde kurucu aile, yönetimi kendi elinde tutmak ister. Otoriteyi kaybedecekleri endişesiyle yetki devrine sıcak bakılmaz. İşletmenin geleceğine yönelik fikirler üretip, kararlar almak yerine; günlük eylemler öne çıkmaktadır. Kararları çoğu zaman diğer yöneticilere danışmadan alırlar ve işlerle ilgili bilgileri diğerleriyle kolayca paylaşmazlar. Kilit noktalara kişinin eğitim durumuna, yetkinliğine, tecrübesine bakmadan kan bağı olan kişileri getirirler. Bu da şirketin gelişimini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir.

İşletmenin ilk kurulduğu yıllarda ortaya çıkan sermaye yetersizliği, yetişmiş eleman eksikliği gibi sorunların aşılmasında bu yönetim biçimi faydalı olabilir. Ama bu tip yönetim şekli uzun vadede dış çevre şartlarındaki gelişmelere kayıtsız kalınması ve içe dönük bir anlayışın sürmesi halinde işletmenin gelişmesinde bir engel teşkil edebilir (Şimşek, 2008: 9).

### **1.1.2.2. Katılımcı Yönetim**

Yönetime katılma, işletmelerde yetkiden kaynaklanan sorunların çözümüne yöneliktir. Katılma yoluyla işletmede çalışanlar kontrol etme yetkisini yerine getirirler ve katılmayı işletme içinde bir tatmin kaynağı olarak kullanırlar. Karar vermeye katılan bireyin kendi özgür iradesi üstündeki etkisi daha büyük olacak ve bu şekilde birey katılmanın kendisine verdiği güçle çıkarlarını daha iyi gözetme imkanına sahip olacaktır (Massie, 1983: 143).

Katılımcı yönetim yapısında hissedarların yönetime katılması söz konusudur. Hisselerin çoğunu elinde bulunduran ortakların desteklediği bir veya iki uzmanında yönetimde olduğu bir durum söz konusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik konularda uzmandırlar ve her biri değişik işlevlerin icrasını üstlenmektedirler. Daha çok orta ölçekli aile işletmelerinde görülmektedir (Hatipoğlu, 2006: 20).

Oligarşik yönetim tarzı olarak da isimlendirilen bu yönetim biçiminde hisselerin çoğu aile üyelerinde olup, işletmede belirli alanlarda teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin yer aldığı bir model olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 28). Şirketin aile şirketi olarak kalabilmesi için hisselerin çoğunun ailede kalması gerekir (Gür, 2011: 23). Katılımcı yönetimde esas olan, işe en uygun kişinin çalıştırılmasıdır. Hisselerin çoğu ailede olmakla birlikte, tecrübeli ve yetenekli profesyonellere de fırsat verilmektedir. Ortak sayısının çokluğu birtakım anlaşmazlıklar doğuracağından, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi

gerekir. Yönetimde profesyonellerin de olması aile şirketinin daha sistematik çalışmasını sağlar ve şirketi geliştirir.

Katılımcı yönetim tarzı aynı zamanda gelecek olan varise tecrübe kazanması için iyi bir fırsat sağlar (Dunemann ve Barrett, 2004: 28). Ancak bu aşamada üzerinde durulması gereken en önemli nokta, aile üyeleri ile aile üyesi olmayan uzman kişiler arasında çatışma çıkabileceğinden iş bölümü yapılması gereklidir (Aydiner, 2008: 62). Bu noktada aile dışından bir yöneticinin görevlendirilmesi, işletmenin strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda aile ve iş değerleri arasında bir denge kurulmasını sağlaması ve çıkar gruplarının beklentilerini karşılaması bakımından büyük önem taşır (Şanal, 2011: 13).

### **1.1.2.3. Profesyonel Yönetim**

Aile işletmelerinde genel olarak ailenin değerlerini, beklentilerini ve amaçlarını yansıtan bir yönetim yapısı sergilemeleri beklenmektedir. Aile içinden bu özellikleri yansıtacak nitelikte bir üye olmadığında dışarıdan profesyonel bir destek alınması söz konusu olmaktadır. Dışarıdan istihdam edilen profesyonel olarak yöneticilik yapacak kişiden; ailenin örgütsel yapısını, politikalarını, beklentilerini ve örgütsel süreçlerde ailenin değerlerini yansıtan kararlar vermesi beklenir (Walsh, 2011: 48-49).

Profesyonel yönetimde, karar almada en önemli unsur; kurucuların bireysel düşüncelerine, duygusal yaklaşımlarına, aile bireylerinin kayırılmasına izin vermeden, akılcı, ileri görüşlü, objektif düşünebilen, mantıkla hareket eden ve bilimsel yaklaşan bir yönetimin benimsenmesidir. İşletmede profesyonel bir bakış açısının bulunması, işletmenin devamlılığını sağlar. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, görev tanımlarının yapılması, işletme değerlerinin objektif olarak sunulması profesyonel yönetimin olmazsa olmazıdır (Ulukan, 2005: 157).

Aristokratik yönetim biçimi olarak da adlandırılan profesyonel yönetim biçiminde, dışarıdan profesyonel bir yönetici tayin edilmekte, aile üyeleri ve işletme sahipleri yönetime katılmamaktadır. Ancak işletmenin genel politikaları yine de işletme sahipleri ve aile üyeleri tarafından tayin edilmektedir. Bu yönetim biçimi daha çok kurumsallaşmış aile işletmelerinde görülmektedir (Şimşek, 2002: 33).

Aile işletmelerindeki kurucular, rekabet ortamıyla her ne kadar başa çıkmaya çalışsalar da, belli bir büyüklükten sonra yetersiz kalmaktadırlar. Aile işletmelerinde genellikle yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumlulukları belli olmadığından, görev tanımları açıkça yapılmadığından, aileden olmayan yöneticiler yönetimin faaliyetlerini ve sistemin nasıl işlediğini anlamakta zorlanmaktadırlar. Bu durum ise temel yetkinliklere dayalı

bir istihdam politikası çerçevesinde profesyonel bir yönetime duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Aynı zamanda yönetimde aile üyelerinin beklentilerini karşılayacak; diğer yandan yönetimi ele geçirme amaçlı aile üyeleri arasındaki çatışmaların işletmeye zarar vermesini önleyecek bir profesyonel yönetim sisteminin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 96).

Literatürde profesyonel yönetime geçiş dört aşamalı ele alınmaktadır: Birinci aşamada, işletmenin geçmişteki performansına olumlu ya da olumsuz katkıda bulunmuş kritik faktörleri belirlemek üzere işletme stratejileri ve politikaları incelenmektedir. Bu bağlamda işletmenin üretim, pazarlama, finans ve insan kaynaklarına ilişkin politikaları değerlendirilmekte ve rakip politikaları ile karşılaştırılmaktadır. İkinci aşamada, işletmede iş ve iş yapma usul ve süreçlerinin somut, nicel ve objektif bilgilere dayalı olması sağlanmaktadır. Bu noktada işletme amaçları, personel görev ve sorumlulukları netleştirilmekte ve belgelendirilmekte, karar alma yetkisi biçimsel olarak devredilmektedir. İşletmede, daha fazla çalışanın karar alma sürecine katılması özendirilmektedir. Üçüncü aşamada ise, işletmede önemli pozisyonlarda görev alacak personelin seçimi üzerinde durulmaktadır. Girişimci işletmelerde bulunan az sayıdaki profesyonel yöneticinin, yetki ve sorumluluğa sahip mevkilere geçmelerine ise sınırlı düzeyde izin verilmesi nedeniyle, bu kişiler sonuç olarak işletmeyi terk etme yoluna gidebilmektedir. Bu durumda ise girişimciler genellikle yeni profesyonel yönetici istihdam etme yoluna gitmektedirler. Son adım ise, geçiş sürecinde işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek potansiyel unsurları belirlemek üzere, geçiş sürecini sürekli izleyecek bir mekanizmanın geliştirilmesine ilişkindir. Bu bakımdan; işletme için net bir şekilde tanımlanmış, ulaşılabilir, motive edici ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş amaçların ve işletmenin kaynaklarını başarılı bir geçiş sürecine yönlendirecek bir stratejinin mevcut olması gerekmektedir (Hodgets ve Kuratko, 1989: 54).

Aile işletmelerinde, işletme sahibi ve yöneticiler profesyonel yönetime geçişin önemini ne kadar çabuk anlar ve geçişi ne kadar hızlandırırlarsa, profesyonel yönetime geçiş o kadar sorunsuz ve faydalı olacaktır. Ulukan (2005: 156), özellikle işletmenin başındaki aile üyelerinin fiziksel ya da zihinsel olarak tükenmeden profesyonel yönetime geçişin gerekliliğini fark etmesi ve süreci hızlandırması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

## **1.2. Yönetici Kavramı Ve Aile İşletmelerinde Yöneticilik**

### **1.2.1. Yönetici ve Görevleri**

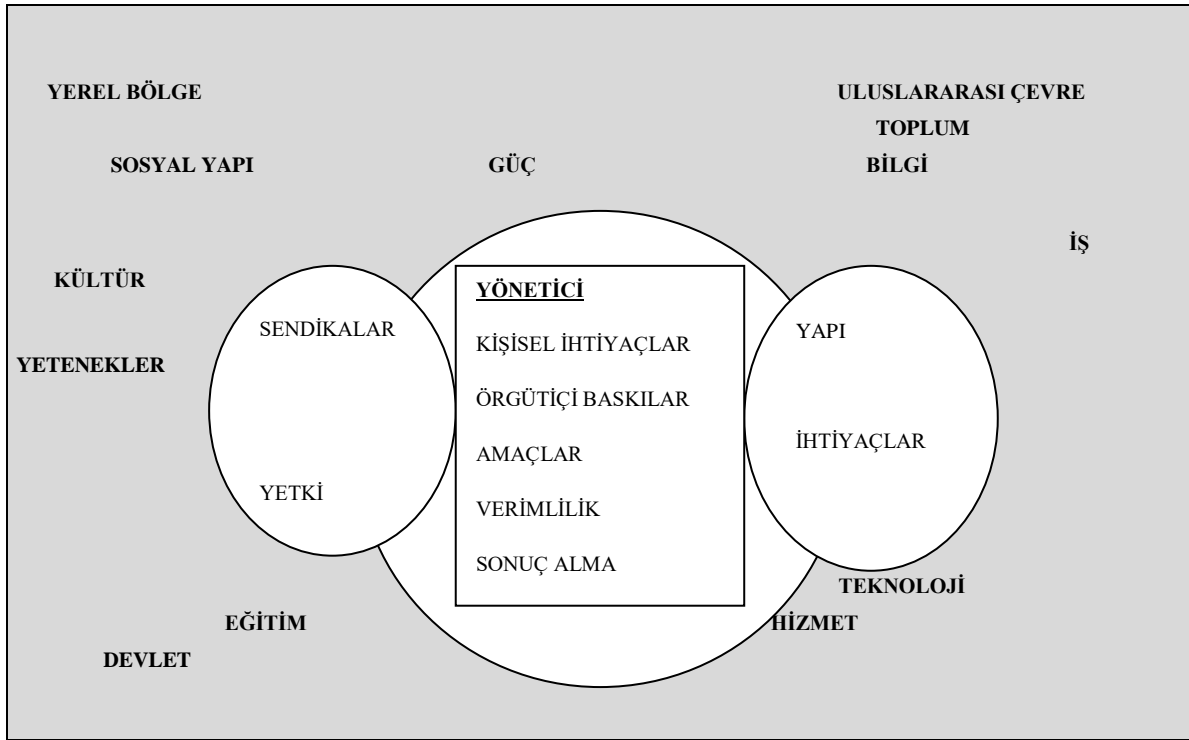
Yönetici, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplayan, koordine eden, çabalarını örgütleyen ve sonuçları denetleyen kişi olarak tarif edilebilir. Genellikle tanımlanmış bir

göreve, yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Bu tanımlanmış sınırlar çerçevesinde, yine tanımlanmış olan işin, insanlar vasıtasıyla yapılmasına nezaret eder. Yöneticinin görevinin, yetki ve sorumluluğunun belirgin ve tanımlanmış olması onu profesyonel kılar (Fındıkçı, 2008: 230). Yönetici, işgücünü belirli amaçlar doğrultusunda çalıştıran ve işbirliğini sağlayan kişidir. İnsanları çalıştırarak hedefleri gerçekleştirir. Görevi örgütsel yapı içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarını, çalışmalarını düzenlemek ve işleri gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Yönetici, amaçları doğrultusunda para, hammadde, malzeme gibi üretim araçlarını bir araya getirir. İşletmede işgücünün performansını takip eder.

Bir tanıma göre yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyumak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kişidir (Büyükbeşe vd., 2004: 378). Bununla birlikte yönetici, belirlenen hedeflere ulaşmak, sorunları çözmek, çalışan motivasyonunu sağlamak, sürekliliği sağlamak, işe bağlılığı artırmak, kaynakları kullanmak için var olan kişilerdir. Özetle yönetici, yönetim fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmekle yükümlüdür. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının yerine getirilmesinin yanı sıra şirketi iç ve dış tehditlere karşı korur, sorunlarla mücadele eder. Yöneticiler bunları gerçekleştirerek hem kendilerini hem çalışma arkadaşlarını geliştirirler.

Yöneticiler, kendisine sunulan maddi ve manevi unsurları, amaçlara ve hedeflere göre gerçekleştiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğini sağlayan kişiler oldukları için bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmenin yanı sıra yenilikçi ve değişime açık olmalıdırlar.

Yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu beraber düşünmek ve yapmak zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmemesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kılmaktadır. Esasında yönetici çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan kişidir. Bu durum Şekil 1.2.'deki gibi gösterilmektedir (Büyükbeşe vd., 2004: 379).



**Şekil 1.2 Yöneticiye Yönelik Baskı Grupları**

**Kaynak:** Büyükkbeşe vd., 2004' den yararlanılmıştır.

Literatürde çoğu zaman yönetici üzerine yapılmış çalışmalarda profesyonel yönetici niteliklerinin çıkış noktası alındığı görülmektedir. Oysaki aile işletmelerinde yönetici olgusu bilinen yönetici özelliklerinden bir takım farklılıklar taşıyabilmektedir. Çünkü aile işletmelerinde hisse sahibi olmak değil yönetimde söz sahibi olmak belirleyicidir (Akdoğan ve Seyrek, 2004: 276).

Yönetim bir takım unsurların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu unsurların neler olduğu ilk defa Henri Fayol tarafından yönetimin fonksiyonlara ayrılması yoluyla ifade edilmiş ve bu sınıflama yönetimin temel fonksiyonları olarak kabul edilmiştir: Planlama, örgütlenme (organize etme), kumanda etme (yürütme), koordinasyon ve kontrol (denetim) bu fonksiyonları oluşturmaktadır (Tanta vd., 2004: 548). Aile işletmelerinde yönetim anlayışı da bu unsurlar açısından değerlendirilebilir. Ancak klasik yönetim anlayışının getirdiği yönetici profilinden çok aile işletmelerinde yönetici olma ve buna ilişkin niteliklere sahip olma ayrı bir görevler bütünü de gerekli kılmaktadır.

Planlama, sürekli bugünden gelecek hakkında düşünmek, kısa ve uzun vadeli amaçlar üzerinde yol haritaları çizmek ve izlenecek yollar üzerinde durmaktır (Koçoğlu, 2010: 19). Yöneticiler, geleceğe yönelik planlar yaparak; kısa ve uzun vadeli amaçlar üzerinde iş planları yaparak, şirketteki karar verme sürecini hızlandırmalıdır. Bir yönetici, şirketteki faaliyetleri yürütürken teknolojiyi iyi kullanabilmelidir. Teknik beceriye sahip olan yönetici; yönetim

sistemleri, metotlar, işleyişler, ekipmanlar oluşturmada zorlanmaz. Diğer yandan yönetici insan ilişkileri hakkında belli bir birikime sahip olmalıdır. İnsanları anlamak, onlarla iletişim kurmak, ortama göre davranmak, duyarlı olmak görevleri arasındadır. Bu sayede beşeri ilişkiler güçlenir ve şirketin etkinliği ve verimliliği artar.

Profesyonel bir yöneticiden, insanları çalıştırmak için motivasyon, ödüllendirme, cezalandırma gibi yöntemleri iyi kullanması beklenmektedir. Motivasyon, bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem dış enerji güçlerinin toplamıdır (Şahin, 2007: 82-84). Yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışan motivasyonunu artırmada önemli unsurlardan biridir. Çalışanların performansını değerlendirirken, onları iyi analiz etmeli, objektif yaklaşmalı, ödüllendirme ve terfilerde hakkaniyetli olmalıdır. İyi bir yönetici duyguyu, zekâyı kullanma yeteneğine sahip olmalıdır; bu kapsamda kendi duygularını hem de karşısındakinin duygularını fark edebilmeli ve analiz edebilmelidir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 363).

Yöneticilerin yönetim etkinliğini belirleyen önemli bir beceri de, problem çözme yeteneğine sahip olmasıdır. Doğan ve Şahin'e göre (2011: 63-64), doğru teşhis edilen ve zamanında doğru araç ve yöntemler kullanılarak çözülen problemler, organizasyonlar açısından başarıyı ve rekabet avantajını getirmekte iken, problem çözmede başarısızlık ise yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Bu nedenle yöneticiler analizi iyi yapmalı, doğru saptamalarla rekabet avantajını yakalamalıdır. Adalet, yaratıcılık, ileri görüşlülük, analitik yetenek, mantıksal düşünce gibi kavramsal becerilere sahip olan yönetici; planlama, problem çözme, stratejik planlama, olayları analiz etme konusunda da başarılı olur (Yukl, 2004: 175-176). Bu nedenle yöneticiden beklenen, kavramsal becerilerini geliştirmesi ve bu becerilerini aktif bir şekilde kullanabilmesidir.

Bir yöneticiden beklenen hedefleri sonuca ulaştırmaktır. İstenilen sonuçları başarmak, etkili olabilmek için iletişim çok önemlidir. Hem işveren hem çalışanlar karşılıklı iletişim halinde olmak yöneticinin tutum ve davranışlarını iyi bir şekilde aktarmasını ve motivasyonu sağlar. Güçlü bir iletişim, yöneticinin işletmede olup bitenden haberdar olmasını, şikâyet, istek ve önerilerden bilgi sahibi olmasını, doğru bilgiye ulaşmasını sağlar. Aynı şekilde dış iletişim de iç iletişim kadar önemlidir. Karar sürecinde, dışarıdan sağlanan doğru, güvenilir, net bilgiler sayesinde yönetici bir alt yapı oluşturmuş olur.

Kurulan organizasyon yapısı ile işletmedeki her birimin görevi, yetkileri belirlenir. Böylelikle birimler arasında nasıl işbirliği sağlanır, nasıl uyumlu çalışılır; bunun koordinasyonu sağlanır (Mujtaba ve Kaifi, 2010: 2). İşletmede koordinasyonu sağlayacak kişi yöneticidir. Koordinasyon sağlama görevi bir yönetici için orkestra şefinin görevi gibidir. İyi

bir müziğin ortaya çıkması için nasıl tüm müzik aletlerinin uyumlu bir biçimde çalması gerekirse yönetici de çalışanlar ve bölümler arasında etkinlik ve verimlilik için uyum sağlamak durumundadır (Benligiray, 2005: 31).

### 1.2.2. Profesyonel Yönetici

Profesyonel yönetici; birleştirici ve yerleştirici, güç elde etmek ve etkin olmak isteyen, örgütünü, imajını ve çıkarlarını ön planda tutan, örgütün ve personelin gelişmesine önem veren, yöneticiliğe saygılı, ancak destek sağladığı durumlarda risk üstlenmeye açık, analitik ve tedbirli davranan, işinin gereği daha kısa vadeli düşünen, detayları ve sonuçları görebilme yeteneği olan, kişisel olmayan, gerçekçi ve insanlara mesafeli duran, merkezkaç ve işleri delege eden, işletmeye bağımlı olmayan, daha az önceliklerle ve risklerle karşılaşan, konumundan yeterince emin olmadığı için sürekli kendini kanıtlamak zorunda kalan, dikkat çekemeyen, konumu nedeniyle aile ve şirket çıkarlarını ayrı tutabilen kişidir (Erdoğan, 2007: 25).

Profesyonel yönetici, yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcilerin yaptığı işi yapan kişidir. Pazarlama, finansman, reklam, eğitim vs. gibi konularda pratik ve teorik bilgileri olan profesyonel yöneticilerin şirketin bünyesinde ve kurumsallaşmasında önemleri büyüktür. Ancak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde tutulmaları zor olmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde tepe yönetime bir profesyonelin geçme olasılığı çok düşüktür. Profesyonel yöneticiye, karar alan kişi olarak değil de aileden olan tepe yönetimin aldığı kararları uygulayan kişiler olarak bakılmaktadır (Atılğan, 2003: 104).

İşletmeler günümüz koşullarına göre dinamik olmak, etkin olmak ve devamlılığı sürdürebilmek için profesyonellere ihtiyaç duymaktadır. Profesyonel yönetici, kazancı başkasına ait olan bir işletmenin her türlü faaliyetini yerine getiren ve yöneten kişidir. İşletmenin amaçları doğrultusunda ilkesi; sistematik bir yapı oluşturmak ve şirketin sürekliliğini sağlamaktır (Büyükbeşe vd., 2004: 309). Aile işletmelerinde görev alan yöneticiler tüm işletmeyi ilgilendiren ve özellikle de çevre ile ilişkileri düzenleyen, genel ve çok önemli kararları veren, stratejileri belirleyen yöneticiler olmak durumundadırlar. Aile işletmesinde çalışan profesyonel yöneticinin her şeyden önce stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu yöneticilerin kişilik özellikleri açısından da, astlarına liderlik edebilme, ekip üyeleri ile uyumlu çalışabilmek ve değişime karşı astların sergilediği direncin üstesinden gelebilmek gibi özelliklere de sahip olması gerekmektedir (Güney, 2008: 205-253). Profesyonel yöneticinin bir aile işletmesinde başarılı olabilmesi için



aileyi iyi tanınması ve yöneticisiyle arasında güven oluşturması gerekir. İşletme sahibi, işletmesini kurar ve büyütürken, profesyonel yöneticiler ise daha çok işletmeyi geliştirme misyonuyla ilgilidir (Baykal, 2002: 156-157).

Profesyonel yöneticinin hakimiyetin tamamen girişimcide bulunduğu ve kendi görüş ve düşüncelerinin çok fazla dikkate alınmadığı bir ortamda, uzun süreli çalışmasının mümkün olamayacağı açıktır. Bu noktada aile üyesi olmayan yöneticilerin işletmede sürekliliklerinin sağlanması önem kazanmaktadır. Bunun için tepe yönetimin profesyonellerin amaçlarını ve ilgilerini tespit etmeleri, bu kişilerin her fırsatta karar alma sürecine katılmalarını sağlamaları ve hatta mümkünse bu kişilere ortaklık hakkı tanımaları gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 67). Profesyonel yönetici, yönetim fonksiyonlarını işletme sahibinin kararıyla yürütmek zorunda kaldığı zaman çok kalıcı olamaz. Bilgi ve becerileri zayıflamaya, profesyonelliğini kaybetmeye başlar. Profesyonel yönetici; eğitimli, objektif bakış açısına sahip, yönetme becerisine sahip tarafsız kişidir. Sektörel anlamda pratik ve teorik bilgilere sahip olması nedeniyle kurumsallaşma sürecinde önemli rol bir üstlenmiştir (Karpuzoğlu, 2002: 66). Ancak aile şirketlerindeki bu tür yöneticilerin istihdamı uzun ömürlü olmamaktadır. Çünkü ailenin yönetimi profesyonel yöneticiye devretme korkusu vardır. Oysa profesyonel yöneticinin başarılı olması ve şirketi daima ileriye götürebilmesi için aile şirketinin yöneticiye güvenmesi, desteklemesi, kararlarına katılması gerekir.

### **1.2.3. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetici**

Bir aile işletmesinde, yönetici ile işletme sahibi genelde aynı kişidir. İşletme büyüdükçe, işleri yönetmek de zorlaşır. Bu nedenle profesyonel yöneticilere ihtiyaç oluşur (Arslan, 2014: 21). Büyüme döneminde yönetim kurulu üyeleri, sahiplik ve yönetimi ayrılması; işletmenin sürekliliğini sağlamaktadır. Çünkü işletme büyüdükçe işleyiş karmaşıklaşır ve bu süreçte şirketin profesyonelleşmeye ihtiyaçı vardır.

Aile işletmelerinde çoğunlukla, işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle profesyoneller yerine aile, üye ve yakınlarının çalıştırılması tercih edilmekte; profesyonel yönetici istihdamına ise sıcak bakılmamaktadır. Bu tür işletmelerde, aile üyesi olan yöneticiler, genelde işletmeyi aile birlik-beraberliğinin ve aile gelirinin sürekliliğinin sağlandığı bir araç olarak görmekte ve işletmeye karşı duygusal bir bağ geliştirmektedirler. Bu durum işletmenin mülkiyetine bağlı sahiplik olgusundan farklı ve bu durumu aşan güçlü bir sahiplik duygusudur ve psikolojik sahiplenme duygusu olarak da ifade edilebilir. Psikolojik sahiplik; resmi veya yasal sahiplik iddialarının olmadığı durumlarda ortaya çıkan sahiplenme hissidir; bireyin belirli bir alana sahip olma güdüsüyle de açıklanabilmektedir.

Özellikle bir alana sahip olma diğer bir deyişle yuva hissi, insan ruhunun önemli bir ihtiyacı olup, yerleşilen yeri bir nesne olmaktan çıkararak bireyin bir parçası haline getirmektedir. Bu nedenle, insanlar yuva hissi yaratabilecek nesnelere, enerji ve kaynak harcayarak, sahiplik aracılığıyla ait olma güdülerini tatmin etmektedirler (Yeşil vd., 2015). Dolayısıyla aile işletmesi sahipliği karmaşık bir olgudur.

Aile üyesi olmayanlar için ise işletme, sadece emeklerinin karşılığını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir yerdir. Şirkete karşı duygusal bir bağlılıkları söz konusu değildir. Diğer yandan, bu durum nedeniyle dışarıdan yöneticiler daha objektif bir değerlendirme yapabilmekte ve şirketteki uygulamaları diğer şirketlerdeki uygulamalarla mukayese edebilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 21,49). Farklı işletmelerde kazandıkları bilgi ve deneyimleri aile işletmesine aktarabilirler. Ayrıca, aile işletmelerinde çalışan yöneticiler işletme ile çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, stratejileri belirleyen ve uygulayan bir role sahiptirler. Profesyonel yöneticiler bu rolü iyi icra edebilirler (Güney, 2008: 252). Ancak bu gerekliliklere rağmen profesyonel yöneticiler aile işletmelerinde bir takım zorluklar yaşayabilmektedirler. İşletmede karar süreçlerinde daha ziyade uygulayıcı olmaları, yeterli oranda yönetsel bilgiye sahip olmayan girişimcilerle yönetsel faaliyetlerde bulunma zorunluluğu ve profesyonellik göstergesi olan bağımsız çalışma ve bilgi, beceri ve deneyimlerini uygulayabilme yeteneklerinin giderek kaybolması; örgütsel yapı ve işleyişteki karışıklıklar, iş gücü devir oranının yüksekliği, işletme sahiplerinin daha çok üretim ve satışa yoğunlaşmaları ve sistemi bir bütün olarak görmekte zorlanmaları bu zorlukların bazılarıdır (Kalkan vd., 2013).

Kalkan vd. (2013: 131-133), çalışmalarında aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunları ise şu şekilde açıklamaktadırlar: Genellikle aile işletmelerinde tahminlerin, bütçelemenin, raporlamanın girişimci tarafından yapılması ve yeterli düzeyde paylaşılmaması sorun yaratmaktadır. Profesyonel yöneticiler formel ve sistematik planlamaya ve bölüm planlarının koordinasyonuna önem verirken, aile işletmelerinde enformel ve özel planlama ağırlıktadır. Planlar sadece sezgilere ve deneyime dayalı, çevre analizleri yapılmadan oluşturulmakta ve sözel ifade edilmektedir. Ayrıca gerekli yetki verilmediği için stratejik karar alınamamaktadır. Diğer yandan yetki-sorumluluk ilişkilerinin aile bağlarıyla belirlendiği durumlarda organizasyon şeması, iş-görev tanımları yapılmamaktadır. Bu durum, çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa yaratmaktadır. Yürütme ve yöneltme ile ilgili de bazı sorunlar öne çıkmaktadır. Etkili bir iletişim ve bilgi sisteminin olmaması sağlıklı karar

alma konusunda zorluk yaratırken; performans değerlendirme, ödül ve ceza kriterlerinin, sahibin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlı olması, ücret politikalarında kıdem ve kan bağıının öne çıkması çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Ayrıca yukarıda sözü edilen etkili iletişim sisteminin eksikliği, örgütlenme aşamasındaki eksiklikler işletme içindeki koordinasyonu da zorlaştırmaktadır. Enformel karar süreçleri, profesyonel yöneticilerin kararlarla ilgili toplantılara davet edilmemeleri de koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır. Son olarak değerlendirme ölçütlerinin ve standartlarının eksik olması, aile üyelerine duyulan güvenden dolayı kontrol alışkanlığının gelişmemesi; plan, program, emir ve yönergelerin izlenmesine ve kontrolüne gereken önem verilmemesi kontrol fonksiyonu açısından güçlükler doğurabilmektedir. Bütün bu tespitler, aile işletmelerinin iç sistemlerinin enformel yönünün diğer işletmelere göre daha güçlü olduğunu, bu özellik aile üyeleri için esneklik anlamına gelse de aileden olmayan çalışanlar için, özellikle de yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi beklenen yöneticiler açısından önemli bir belirsizlik yarattığını göstermektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde aileden olanlar ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin güvene dayanması, yapısal ve sistemsel boşlukların yaratacağı sorunları aşmada kritik düzeyde önemli olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YAŞAMDA GÜVEN VE AİLE İŞLETMELERİNDE GÜVEN İLİŞKİLERİ

#### 2.1. Örgütsel Yaşamda Güven

##### 2.1.1. Güven Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma şeklinde tanımlanan güven, sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulur ve sürdürülür. Güvenen kişi, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içindedir ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Güven kavramının güçlü sosyal ve beşeri içeriği, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, felsefe, davranış bilimleri gibi farklı disiplinlerin bakış açılarına göre tanımlanmasına yol açmaktadır. Luhman'a (1979) göre güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır. Heimovics'e (1984) göre güven ise bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir. Carnavale ve Wechsler (1992) güvenin bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer vd. (1995) ise güveni bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlamaktadır. McAllister'a (1995) göre güven bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (akt: Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Bu tespitler güveni bir tarafın, karşı tarafın fırsatı olsa da kendisini istismara uğratmayacağına yönelik beklentisi olarak tanımlamaktadır. Güven ilişkilerin sürekliliğini sağlayan bir olgu olduğundan, yokluğunda bir ilişkiyi sürdürmek zorlaşır (Halis, 2004: 299).

Güven aynı zamanda bir sosyal uyum sürecini ifade etmektedir. Tarafların değerleri ve yaklaşımları benzerlik gösterdiği oranda uyum gerçekleşmektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 99). Güveni oluşturan özellikler sadece güvenilen tarafın özelliklerine göre değerlendirilmemekte; güvenen tarafın özellikleri de durumu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla kişinin deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel farklılıklar güvenme eğilimini etkileyecektir (Arı ve Tosunoğlu, 2011: 89).

McAllister (1995), güvenin bir ilişkinin niteliğini ve sonuçlarını değiştirebilen iki temel yapıya sahip olduğunu belirtmektedir: Bilişsel ve duyuşsal temelli güven. Bilişsel güven yapısında kime hangi koşullarda ve hangi gerekçeyle güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur (akt. Yılmaz, 2012: 10). Güvenilecek taraf ile ilgili sahip olunan bilgiye dayalıdır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62). Duyuşsal temelli güven yapısı ise karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa, onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayalı bir kavramdır. Bu yapıda, taraflar, güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyleri hissettiğine inanırlar; karşılıklılık söz konusudur ve özellikle yardım etme davranışı duyuşsal güven yapısının tutum temelini oluşturur (Erdem, 2003: 164). Bilişsel temelli olarak başlayan karşılıklı etkileşimler zamanla duyuşsal temelli bağlara da dönüşebilir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62).

### 2.1.2. Örgütlerde Güven

Güven, bireylerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurudur ve örgütlerde ilişkileri bir arada tutan bir bağ işlevi görmektedir. Örgüte güven en genel anlamıyla çalışanın çalıştığı örgütü güvenilir bulmasıdır. Örgütteki karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün üyeleri için çaba göstereceğine inanır ve kontrol edemeyeceği eylem ve davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Tan ve Tan, 2000; akt. Erdem, 2003: 165). Dolayısıyla güven, çalışanla örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin anahtar unsurudur. Çalışanlar açısından güven düzeyinin güçlü olması, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları önlemekte, uyumlu bir çalışma ortamı yaratarak bireylerin birlikte çalışmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel sonuçları açısından güvenin doğrudan ve dolaylı etkileri mevcuttur. Güven ortamının grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını, gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı, motivasyonu artırdığı, çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının düştüğü, yaratıcılığın ve işbirliğinin egemen olduğu izlenmektedir (Arı ve Tunçay, 2010: 117). Örgütsel olgularla ilgilenen kuramcılar, yönetim danışmanları, profesyonel yöneticiler herhangi bir örgütte başarıya ulaşmak için güvenin gerekliliği hususunda fikir birliği içindedirler. Düşük düzeyde güven, strese, üretimde azalmaya, yeniliğin bastırılmasına ve karar verme sürecinin engellenmesine neden olmaktadır. Güvensizlik ise çalışanların moralinin azalmasına, devamsızlık ve işgücü devrinin artmasına, güvensizlikten kaynaklanan tanımlanamayan maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olur.

Dolayısıyla çevrelerine uyum sağlamak zorunda olan işletmeler için güvenin önemli bir etkisi vardır (Halis, 2004: 297).

Güvenin örgütün kültürünün karakteristik bir özelliği olması, kültürün iç dayanışma ve dış uyum işlevlerini yerine getirmesinde oldukça önemlidir. Bu tür bir örgütsel ortamda işbirliğine yönelik gönüllülük de artar. Örgütlerde güven, örgütün sosyal sermayesini oluşturan temel unsurdur ve bu anlamda diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir (Jones ve George, 1988; akt. Erdem, 2003: 165). Temel işlevleri, işlem maliyetlerini azaltması, extra-rol davranışlarını geliştirmesi, örgütsel kurallara uyumu kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır. Yüksek güven ortamında çalışanların örgüte bağlanması, örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşmesi daha kolaydır (Erdem, 2003: 165).

Örgüte yönelik güven, farklı düzeylerde farklı içeriklere sahip güven ilişkilerini içeren geniş bir bağlama işaret etmektedir. Bu konuda en yaygın kullanılan ayırım, bireyler arası güven, yöneticiye güven ve örgüte güvendir.

### **2.1.2.1. Bireylerarası Güven**

Bir örgütün çalışanları arasındaki ilişkilerin güvene dayanması, birlikte iş yapma motivasyonunu ve işbirliğini güçlendirmekte; örgütün olumlu bir iklime sahip olmasını ve istikrarlı bir ortamın oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Aksi takdirde örgütün üyeleri kendilerini muhtemel zararlardan korumak için çok fazla zaman, enerji ve kaynak harcayacaklardır (Schindler ve Thomas, 1993: 563). Lobo ve Dolke (2012) bireyler arası güven ilişkileri güçlü olduğunda çalışanların birbirlerini daha fazla dinlediklerini, bilgilendirdiklerini ve bu bilgilerden yararlandıklarını, çatışmaların ve bilgiyi teyit etme ihtiyacının azalması nedeniyle bilgi transfer maliyetinin düşeceğini vurgulamaktadırlar. Mayer vd., (1995) örgütlerde karşılıklı güven ilişkilerinin yetkinlik, yardımseverlik ve dürüstlük boyutlarına dayandığını belirtmektedir. Yetkinlik, kişinin belirli alanlarda etkili olmasını sağlayan bir dizi özellik, beceri ve yetenek olarak tanımlanmaktadır. Yardımseverlik ise kişinin niyet ve amaçlarının karşı tarafın iyiliği için olan şeyleri istemesidir. Dürüstlük de ahlaki anlamı ile bir dizi ilkeye bağlılık gösterilmesidir; davranışlar ve sözler arasındaki uyuma ve adalet duygusuna dayanmaktadır (akt. Arı, 2011: 108).

Örgütlerde çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı açık ve dürüst olmaları, yardım etmeleri ve birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri benzer pozisyonlarda çalışanlar arasında güvenin gelişmesi açısından önemlidir. Yatay düzeyde gelişen bu güven yapısının içeriği, kişinin meslektaşlarının yeterliliğine, adil, itimat edilir ve dürüst davranışlar sergileyeceğine olan inancından oluşur (Tamer, 2012: 338). Erdem ve Aytemur (2014), örgütlerde bireyler

arası güvenin boyutlarına yönelik araştırmalarında, iş arkadaşları arasındaki güveni karakterize eden boyutları kişisel güvenilirlik ve yetkinlik olarak belirlemişlerdir. Bu durumu araştırmacılar, meslektaşlık ilişkilerinde güvenin duyuşsal içeriğinin ast-üst ilişkisine göre daha güçlü olması şeklinde yorumlamışlardır.

Ast-üst ilişkilerinde ise eşit olmayan pozisyonlar nedeniyle farklı beklentiler oluşmaktadır. Üstlerin astlara duyduğu güveni belirleyen, astların iş sorumluluğunu paylaşması, bağımsız bir şekilde işlerini yapabilme isteği ve yeteneklerine sahip olmasıdır. Astlar açısından ise insan kaynakları uygulamalarının çalışan beklentilerini karşılaması yönetime güven duymaları için önemlidir. Bu doğrultuda yöneticiden beklenen adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayalı davranışlar sergilemesidir (Tamer, 2012: 338). Erdem ve Aytemur'un (2014) araştırmasında yöneticilerin astlardan beklentileri, sorumluluklarını yerine getirmesiyle ilgili iş yetkinliğine sahip, dürüst bir insan olmalarıdır. Araştırmanın ilginç bulgularından biri de dürüstlük boyutu kapsamında üstlere saygılı olma beklentisinin yer almasıdır; bu durumu araştırmacılar yüksek güç mesafesine sahip kültürel özelliklerin etkisi olarak yorumlanmıştır.

### **2.1.2.2. Yöneticiye Duyulan Güven**

Yöneticiler, bir örgütün tüm işleyişi ve yönetimi ile ilgili stratejileri, hedefleri, kaynakların dağılımını düzenleyen, işletmenin tüm faaliyetlerini yürüten kişilerdir. Bu nedenle yöneticiler bütün bu faaliyetlerle güveni oluşturabilir ya da tersine oluşumunu ve korunmasını engelleyebilirler (Günaydın, 2001: 23; akt. Yılmaz, 2012: 17). Yöneticinin kişisel yeteneği ve yönetsel etkinliği güven ortamını doğrudan etkilemekte; yetkin, tutarlı, dürüst, yardımsever ve ilgi gösterme özelliği, çalışanların gözünde güvenilirliğini büyük ölçüde artırmaktadır. Yöneticilere duyulan güven bireylerarası güven ilişkisinden daha kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Çalışanlar yöneticiye güvendiklerinde, bu durum örgüte yönelik güven algısına referans teşkil eder. Yöneticiye duyulan güven, yönetici davranışlarının tutarlı ve uyumlu olmasıyla ilişkilidir. Tutarlılık, yönetici davranışlarının geçmişini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtırken, bütünlük ise yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtır. Diğer taraftan kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı bir iletişim ve çalışanlara karşı ilgi ve özen gösterme yöneticiye güveni artırmada önemli rol oynayacaktır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Erdem ve Aytemur (2014) tarafından yapılan araştırmada da yöneticiye güvenin boyutları olarak yetkinlik, adalet ve hamilik öne çıkmaktadır. Yönetici yetkinliğiyle kastedilen iş bilgisi ve disiplini, sorun çözme becerisi, deneyim, organizasyon becerisidir. Adalet boyutunda tarafsızlık, hakkaniyetli ödöl dağıtımı

ve adil uygulamalar; hamilik boyutunda ise çalışanlara yönelik güçlü bir ilgi, duyarlılık ve şefkatli davranışlar öne çıkmaktadır. Araştırmacılar bu durumu kültüre özgü beklentilerle ilişkilendirmişler ve Türk toplumunda koruyucu ve babacan tipi liderlik beklentisinin güçlü olduğunu ve bu durumun yöneticiye duyulan güvenin içeriğini de belirlediğini açıklamışlardır. Nitekim Halis’de (2004: 300), astını koruyan ve onun refahını yükseltmeye çalışan bir liderin, astının “benden yararlanıyor” kaygısını azalttığını ve bu durumun liderin güvenilirliğini artırdığını belirtmektedir. Butler ve Cantler (1984), çalışan-yönetici ilişkisinde güvenin boyutlarının dürüstlük, yeterlik, tutarlılık, sadakat, açıklık olduğunu ve çalışanın örgüte duyduğu güveni yöneticinin üzerinden ölçtüğünü belirtmektedirler.

Yöneticiye duyulan güvenin en kritik sonuçlarından biri, durumun genellenmesi ve çoğu zaman örgüte duyulan güven ile aynı anlama gelmesidir (Kalemci Tüzün, 2007: 108). Bunun en önemli nedeni çalışanlar açısından adil, etkili ve güvenilir sistemlerin ve uygulamaların oluşturulması konusunda yöneticilerin sorumlu olmalarıdır. Yöneticilerden kurum içerisinde çalışanlarına yönelik güven yaratması için etkin işleyen bir sistem kurması, çalışanlarını sağlıklı bir şekilde değerlendirmesi, kayırmacılığı teşvik edecek uygulamalar yerine çalışmayı ve hak ederek başarılı olmayı teşvik edecek uygulamalara yönelmesi, onlar için adil olan bir ödüllendirme ve yükselme politikaları izlemesi beklenir. Tüm bunlar insan kaynakları politikalarının bir parçasıdır (Özbek, 2006: 1). Dolayısıyla yöneticiler, örgüt içinde genel bir güvenin oluşmasının ana aktörleridir.

### **2.1.2.3. Örgüte Duyulan Güven**

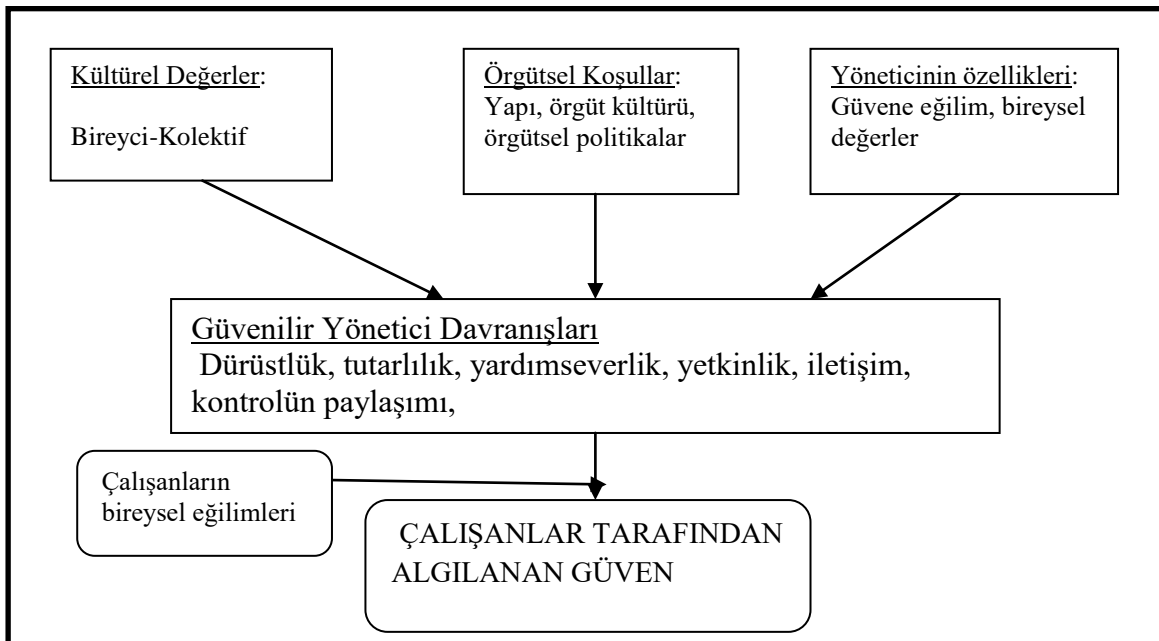
Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilerin tatmin edici olması kadar, örgütsel sistemler ve işleyişle ilgili unsurların da çalışan beklentilerini karşılaması ile ilgilidir. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır ve örgüt içi açık bir iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımı ile gelişmektedir. Örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesiyle ilişkilidir (Demirel, 2008: 181). Ayrıca bir örgütte güven güçlü bir değer ise merkezileşme azalmakta; aksi durumda katı bir denetim uygulanmaktadır. Örgütsel güven bir anlamda örgüt içerisindeki psikolojik ortamı ifade etmektedir (Asunakutlu, 2002: 5); çalışma ortamında etkili ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemeler ile iyi işleyen bir iletişim sistemi bu ortamı geliştirir. Mishra (1996: 261-287), örgütsel güveni, örgütsel



roller, ilişkiler, etkileşimler ve deneyimlerle ilgili niyet ve davranışlardan olumlu beklentilere sahip olmak olarak tanımlanmaktadır.

Whitener vd. (1998: 513-530), geliştirdikleri modelde, örgüte yönelik güven algısını etkileyen örgütsel, ilişkisel ve bireysel unsurları bir arada ele almaktadırlar. Bu unsurlar güvenilir yönetici davranışı aracılığıyla çalışanların güven algısını etkilemektedir. Erdem (2003: 170), bu modele kültürel unsurları da etkileyerek, ilişki kodlarını belirleyen makro bağlamın etkisine de dikkat çekmektedir (Şekil 2.1). Bireyci ve kolektif değerlerin baskın olduğu kültürlerde güvenin gelişme dinamiklerinin farklı olduğu vurgulanmakta ve Türk kültürü gibi kolektif kültürlerde güvenin iç gruplarda daha güçlü olduğu; grubun dışındakilere karşı güvenin kolay gelişmediği belirtilmektedir.

Modelde ayrıca örgütün yapısal ve kültürel özellikleri ile örgütsel politikaların yöneticilerin özelliklerini etkileyerek güvenilir davranışların gelişmesini kolaylaştırdığı görülmektedir. Özellikle örgütsel politikalar, güvenin bilişsel boyutunu kurumsallaştıran ve adil, eşit, tatmin edici olduğunda çalışanların örgütten bir sistem olarak emin olmasını sağlayan kritik bir unsurdur (Erdem, 2003: 171). Örgütün kültürünün destekleyici, açık ve katılımcı değerlere dayanması durumunda da çalışanlar arası güven ilişkileri güçlenmekte ve işbirliği davranışı daha kolay gelişmektedir.



**Şekil 2.1 Örgütsel Yaşamda Güven Algısı**

**Kaynak:** Erdem, 2003: 169

## 2.2. Aile İşletmelerinde Güven İlişkileri

### 2.2.1. Aile İşletmelerinin Sosyal ve Davranışsal Özellikleri

Aile işletmeleri literatüründe büyüme, profesyonel yönetime geçiş, stratejik yönetim ve süreklilik konuları daha sık ele alınan konulardır. Buna karşın bu tip işletmelere özgü davranış dinamikleri henüz yeterince incelenememiştir. Oysa aile işletmelerinin maddi olmayan varlıklarını oluşturan duygu, değer ve inançları, sosyal sermayesi, güven ilişkileri zengin bir araştırma alanıdır ve örgütsel davranış araştırmaları için ilginç sorular geliştirme potansiyeli taşımaktadır (Erdem ve Atsan, 2015: 223-232).

Aile şirketlerinde temel aktör kurucudur; bu kişiler işletmenin karar ve yetki merkezinde bulunurlar ve liderlik etkisi özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde birkaç kuşak boyunca sürebilir. Kurucunun rolü bir örgütün kimliğini, temel değerlerini ve amaçlarını oluşturmada güçlüdür. İşletmeyi kuranların sahip olduğu temel inanç, değer ve normlar; işletme açısından önemli olan karar verme süreçlerini, iş yapma biçimlerini, belirli durumlar karşısında nasıl davranılacağını, uyulması gereken kuralları etkilemektedir (Çetin vd., 2010: 55). İşletmenin kültürü, ailenin hayat felsefesi, inançları, değerleri, örf, adet ve geleneklerini temel alarak gelişmekte ve aile içi ilişki dinamikleri, şirketteki rol, görev ve yetki dağılımını da etkilemektedir. Aileden birden fazla üyenin olması ise işletmenin kültürünün yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Başer, 2010: 19). Özellikle geleneksel aile ilişkilerinin baskın olduğu durumlarda, ikinci kuşak kurucunun değerlerini korumayı bir misyon olarak görebilmektedir (Erdem ve Başer, 2010: 49, 57). Batı Akdeniz bölgesi aile işletmelerinin sürekliliği üzerine yapılan bir araştırmada bölgesel işletmelerin aile değerlerinin ataerkil özellikler taşıdığı bulunmuştur. Bununla birlikte bu işletmeler özellikle kuruluş döneminde iş değerleri açısından yenilikçilik özellikleri taşıyabilmektedir. Bu durum aile işletmelerine özgü bir paradoks olarak görülmüştür.

Aile işletme kültürü üzerine yapılan farklı araştırmalarda sadakat, güven, iletişim, bağlılık, bağımsızlık, sürekli olma değerleri en fazla vurgulanan değerlerdir. Bu tip işletmelerde aile fertleri arasında dayanışma, güven, ortak vizyon kolay gelişmekte ve bu durum bir stratejik avantaj yaratmaktadır. Ancak katı ve tutucu değerler, çevresel baskılara gereken yanıtların verilmesini geciktirebilir ve işletmenin sürekliliğinde sorunlar yaşanabilir. Özellikle küçük aile işletmelerinin risk almaya ve yenilikçiliğe karşı görece olarak daha isteksiz bir tutum sergiledikleri ve bunun işletmenin kültürel özellikleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yenilikçi davranışların gelişebilmesi kurucunun veya mevcut liderin yeni fikirleri ödüllendirici ve cesaretlendirici yaklaşımıyla mümkündür (Erdem ve Başer, 2010: 49).

Karpuzoğlu da (2002), aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetimin birlikteliğinden dolayı; sahiplerin bireysel ahlak, değer, inanç ve normlarının işletmenin karar ve faaliyetleri üzerinde daha etkili olmasına neden olduğunu belirtmektedir. Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları, ailenin devamını sağlamak durumundadır ve bu nedenle aile üyeleri arasındaki ilişkiler; karşılıklı bağımlılığa ve bağlılığa dayalı karmaşık, ancak ekonomik rasyonalite ile sıklıkla çelişen bir etkileşim ve mübadele sistemi olarak da tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007: 443). Kurucuların başlattığı, izleyen süreçte kuşakların sürdürdüğü sosyal ilişkiler ve ağlar işletmenin iç ve dış çevresinden kolayca ayrıştırılamamaktadır. Sosyal ađ veya sosyal bağlar, güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat gibi aile işletmelerine yönelik ilişki dinamikleri ekonomik faydaya dönüştürülebilen ancak ekonomik değerini hesaplanamayan kaynaklar sunmaktadır (Özler vd., 2007: 443, 444). Süreklilik için de oldukça önemli olan bu kaynaklar literatürde aile sermayesi olarak tanımlanmaktadır. Aile sermayesi, aile üyeleri arasında güven, bağlılık gibi değerlerin korunmasını sağlar; iş değerlerini ve örgütsel işleyişi etkilediğinden stratejik bir kaynak olarak nitelendirilmektedir. Ancak, kuruluş aşamasında olumlu etkileri olan aile bağları, ikinci ve üçüncü kuşaklarda bazen kurucunun gölgesinde kalmaya yol açabilmekte; bu durumda aile sermayesi değerden çok bir baskı ya da engel oluşturabilmektedir (Başer, 2010: 18, 19).

Diğer yandan aile işletmeleri, duygusal aile bağlarının ve rasyonel işletme gerçeklerinin bir arada bulunması nedeniyle çatışmalara da açıktır (Yelkikalan, 2006: 207). Aile üyeleri arasında rekabet, çocukların ve ailenin amaç farklılıkları, evlilik anlaşmazlıkları, kimlik çatışmaları ve sahiplik durumları gibi diğer işletmeleri etkilemeyen psiko-dinamik etkenler çatışma yaratabilmektedir (Aykan, 2008: 138). Ayrıca aile üyeleri ile aileden olmayan çalışanlar arasında yaşanabilecek güvensizliklerin ve çatışmaların önemli nedenlerinden biri de kayırmacılıktır (nepotizm). Bu konu, aile işletmelerinde güven ile ilgili açıklamalarda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **2.2.2. Aile İşletmelerinde Güven**

Güven, aile ve işletme dinamiklerinin gizli fakat önemli bir unsurudur. İşbirliğini ve dayanışmayı kolaylaştıran, verimli iş ve aile ilişkileri için temel oluşturan, çalışan tutumu ve iş memnuniyetini etkileyen; müşteri veya paydaş memnuniyeti ve sadakatini teşvik eden önemli sonuçları vardır (Arı ve Tuncay, 2010: 114). Ancak aile işletmelerinin aile ve iş sistemlerini birlikte yürütmeleri nedeniyle güvenin oluşması, sürdürülmesi karmaşık bir niteliğe sahiptir. Özellikle aile üyeleri ve aileden olmayan üyeler için farklı normlar ve öncelikler söz konusudur. Bu durum taraflar açısından güvenin boyutlarını değiştirebilir. Aile

işletmelerinde güçlü güven ilişkilerini bir rekabet avantajı olarak gören Sundaramurthy (2008: 92), aynı zamanda bu işletmelerde güvenin çok tipli yapısına dikkat çekmekte ve işletmenin yaşam seyrine göre güvenin içeriğinin değiştiğini açıklamaktadır. İşletmenin ilk dönemlerinde aile üyeleri arasında güçlü bir ilişkisel güven yapısı mevcuttur. İşletme büyümeye başladığında aile üyeleri dışındaki çalışanların yetenek ve becerilerine ihtiyaç artar ve bu nedenle işletmede yetkinlik temelli güven gelişir. İlerleyen dönemler ise işletmenin geliştiği; şeffaf ve açık sistemlere ihtiyaç duyduğu bir dönemdir. Bu aşamada ise gerek aile üyeleri ve gerekse aileden olmayan çalışanlar için sisteme güven önemli hale gelir. Sundaramurthy (2008: 92) bu süreci güven döngüsü olarak açıklamaktadır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 Aile İşletmelerinde Güven Döngüsü

Kaynak: Sundaramurthy, 2008: 92

Sundaramurthy (2008) tarafından geliştirilen bu modeli referans alarak, aile işletmelerinde güven ilişkileri aile üyeleri arasında; aile üyeleri ile aileden olmayanlar arasında ve örgüte yönelik olarak üç başlıkta incelenecektir.

### 2.2.2.1. Aile Üyeleri Arasında Güven

Aile üyeleri arasında güven; akrabalık, yakınlık, kişisel karakterin benzerliği ve geçmişteki deneyimlere dayanır. Bu ortak yönler, kişiler arası güvenin bilişsel ve duygusal temellerini güçlendirir (Erdem ve Atsan, 2015: 224). Aile temelli olmayan işletmelerde kişiler

arası güvenin gelişiminin, rasyonel güven ile başlayıp yetkinlik üzerine kurulu, bilgi temelli güvene ve sonrasında tekrarlanan etkileşimlerle kişiler arası güvene dönüşen bir süreç izlediği varsayılmaktadır. Aile şirketlerinde ise aile üyeleri arasındaki güven gelişimi; akrabalık, yakınlık, ortak değerler ve geçmiş ve uzun süreli etkileşime dayanan kişiler arası güven ile başlayabilmektedir (Sundaramurthy, 2008: 92) Aile işletmelerinde aile üyeleri arasındaki güvenin aile içi ilişkilere dayanan temeli, aile üyelerinin neden işletmeye katkıda bulunmaya gönüllü olduklarını ve neden fedakârlık yapmaya istekli olduklarını açıklamaktadır (Eddleston vd., 2010: 1047). Bununla birlikte aile üyeleri arasında güvenin duyuşsal yönlerinin güçlü beklentilere dayanması, hayal kırıklıklarını artırabilmekte ve yönetilmesini de zorlaştırmaktadır.

Aile üyeleri arasında güven, firma kurulduğundan itibaren en fazla korunmaya çalışılan değerdir; bağlılık, dayanışma ve destekleyici ilişkiler, aile içinde yaşanan güven ilişkisinin bir sonucudur. Bu durum muhtemel çatışmaları, firmadan kopuşları engellemekte ve firmanın yaşam seyrini uzatmaktadır. Özellikle yabancılara karşı güven ilişkisinin kolay geliştirilemediği toplumlarda bu durum daha önemlidir. Bu tür toplumlarda güven iç gruplarda daha güçlüdür; aile bir güven sığınağıdır. Karşılaştırmalı ülke araştırmalarında düşük güvenli toplum kategorisinde yer alan ülkemizde de aile içi güven güçlü bir karakteristiktir ve ailenin sosyal sermayesini oluşturur. Ancak aile dışından kişilerle ortaklıkların kurulamaması ve işletmelerin büyümemesi de bu durumun farklı sonuçlarından biridir (Erdem ve Başer, 2010: 57).

Diğer yandan aile üyelerinin birbirine güveninin, bu tip işletmelerin örgütsel yapı ve işleyiş özellikleri nedeniyle güçlü olması kaçınılmazdır. İşletmelerin önemli bir kısmının küçük ve orta ölçekli olması, ilişkisel boyutu önemli kılmaktadır. Özellikle yetki ve sorumluluk alanlarının esnek ve belirsiz olması; sahip-yöneticinin karar ve uygulamalardaki baskın rolü; diğer aile üyelerinin öğrenme süreçlerinde izlenen yöntemler, işletmecilik uygulamaları açısından yetersiz formelleşme ya da kurumsallaşma düzeyi olarak nitelendirilse de aile için işlevsel ve meşrudur. Aile ve işletme bağlamındaki ilişkilerin birlikte sürdürülebilir olabilmesi için kurallardan çok güvene dayanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar, güven, bağlılık ve özgecilik değerlerinin aileyi bir arada tutan ortak değerler olduğunu göstermektedir. Aile üyeleri bir arada yaşayarak, birlikte yemek yiyerek, ortak ritüeller paylaşarak ve ortak tarihlerini koruyarak, yoğun iletişim içinde tecrübeleri paylaşarak bu değerleri geliştirmektedir (Başer, 2010: 21). Bu nedenle aile işletmeleri, “ekonomik sermaye yoğun” yerine “sosyal sermaye yoğun” işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Özler vd., 2007: 444).

Aile üyeleri arasındaki koşulsuz güven ilişkilerinin ve aşırı uyumun katı bir işletme kültürü yaratma riski de mevcuttur. Hataların görülememesi, sorgulamaya gerek duyulmaması, mevcut yapıya ve kültüre yönelik aile üyelerinin aşırı korumacı tavrı, değişime dirençli bir yapının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Nitekim üçüncü kuşağa kadar gelebilen aile işletmelerinin oranının düşük olmasının önemli nedenlerinden biri, gerekli değişimlerin zamanında yapılamamasıdır. Sundaramurthy (2008: 93) aile üyeleri arasındaki güven ilişkilerinin kaygıyı azaltma işlevine rağmen, bu yapının grup yanlılığına yol açabileceğine ve körlük yaratabileceğine vurgu yapmaktadır. Sürekli görüş birliği arama gibi savunmacı yaklaşımların bir süre sonra alınan kararların niteliğini zedeleyeceğini ve işletmenin piyasada etkili olma yeteneğini ve sürekliliğini tehdit edebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle karar süreçlerini aileden olmayanlara açık tutmak önemlidir.

Diğer yandan aile üyeleri arasında her zaman güçlü bir güven ilişkisini korumak da mümkün olmayabilir. İşletmenin sürekliliğini tehlikeye atacak kadar önemli sonuçları olan aile üyeleri arasındaki güç mücadeleleri, güvensizliğin derinleşmesiyle ilişkilidir. Özellikle birinci kuşağın sonraki kuşağın tecrübe ve yeterliliğine güvenmemesi, -gerek birlikte çalışırken- gerekse devir sürecinde önemli çatışmaların yaşanmasına yol açmaktadır (Elalmış, 2011: 99). Ayrıca zaman içerisinde büyüyen işletmelere katılan uzak akrabalara, ortak deneyimlerin ve yakın ilişkilerin olmaması nedeniyle daha az güvenilmesi, aile bağlarını zayıflatabilir (Eddleston vd., 2010: 1047-1048). Özellikle bu aşamada olan işletmelerin kurumsal düzenlemelerini güçlendirerek, aile üyeleri ve diğer çalışanlar açısından örgüte güveni sağlaması önemlidir.

#### **2.2.2.2. Aile Üyeleri ile Aileden Olmayan Çalışanlar Arasında Güven**

Sundaramurthy (2008: 95), dışarıdan olarak nitelendirdiği aileden olmayan çalışanların işletme sistemine olumlu katkı sağlamasını, yetkinlik temelli güvene dayandırmaktadır. Bu kişilerin bilgi, deneyim, yeteneklerine güvenerek aile üyelerinin karar niteliği güçlendirilebilir. Diğer yandan aileden olmayan çalışanların katkısı, baba ve çocuklar ya da diğer çalışanlar arasında zaman zaman güven katalizörü görevi de görmesi nedeniyle önemlidir.

Bu tespitlere rağmen aile işletmelerinde aileden olan ve olmayan üyeler arasında güvenin her zaman kolay gelişemediği bilinen bir olgudur ve en önemli nedeni ise aile üyelerinin farklı konular ve pozisyonlar açısından kayırılmasıdır. Aile işletmelerinde akraba ve yakın çevreden tanınan kişileri çalıştırma eğilimi sık görülmektedir. Özellikle işletmenin kilit pozisyonlarına yetenek, beceri ve deneyimine bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi,

aileden olmayan çalışanlar açısından adil olmayan bir iş ortamı algısı yaratmaktadır. Bu durumun en önemli sonucu ise güvensizliğe bağlı olarak motivasyonun ve performansın olumsuz etkilenmesi, işletmeden ayrılmaların yaşanmasıdır (Dökümbilek, 2010: 46). Nitekim bu tip işletmelerde işgücü devir hızının yüksek olduğu bilinmektedir. Aileden olan ve olmayanlar arasında biz ve onlar ayırımı, ekip çalışmasını güçleştirmekte, işten ayrılma eğilimini artırmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 25). Keleş vd. (2011) tarafından yapılan aileden olmayan çalışanların katıldığı bir araştırma da aile işletmelerinde kayırmacılığın örgüte güveni azalttığı bulunmuştur.

Özler vd., (2007: 445) ise aile işletmelerinde aile üyelerinin kayırılmasının aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğinden kaynaklandığını ve işletmenin kontrolünü kaybetme korkusunun, işletmenin ticari sırlarını veya aile içi meseleleri dışarıya taşıma ihtimali gibi kaygıların öne çıktığını belirtmektedirler. Bu tespitler, neden ve sonuçları açısından kayırmacılığın iki taraflı güvensizlikle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Aile işletmelerinde aileden olmayan çalışanlarla ilişkiler bazen farklı bir nitelik kazanabilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde aileyle yakın veya uzak bir kan bağı olmamasına rağmen uzun süre işletmede çalışmış olan; aileyle ve işletmeyle özdeşmiş birçok çalışan olduğu da bilinmektedir. Aile üyeleriyle bu kişilerin arasındaki güven ilişkisi daha çok koşulsuz bir güven ilişkisi görünümündedir. Erdem ve Atsan (2015: 231) tarafından on aile işletmesinden ikinci kuşağın katıldığı bir araştırmada aileden olmayan çalışanlara güvenin boyutları ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde bazı çalışanlar işletmenin tarihinde önemli bir yer tutmaktadır. Kurucuların sağ kolu niteliğinde olan bu kişiler, aile ve işletmenin sorunlarını çözmede oldukça yetkin; ikinci kuşağın büyümesine tanıklık etmiş ve işletmenin hafızası sayılabilecek kişilerdir. Bu kişilere yönelik güvenin boyutları yetkinlik, özdeşleme ve kişisel güvenirlilik olarak belirlenmiştir. Özellikle işletmeyle ilgili her tür işin takibi ve sorunların çözümü, işletmenin çıkarlarını aile üyelerine ve aileden olmayan çalışanlara karşı koruma, işletmenin geçmişi ile ilgili her konuda bilgi sahibi olma, aileyi ve işletmeyi sahiplenme davranışları güven boyutlarının içeriğini oluşturmaktadır. Gözü tok, dürüst, sadık olma özellikleri nedeniyle kişisel güvenirlilikleri oldukça güçlüdür; aile üyeleri bu eski çalışanlarına koşulsuz bir biçimde güvenmektedirler. Aynı zamanda aile üyeleri bu eski ve güven duydukları çalışanlarını koruyup kollamaktadırlar. Erdem ve Atsan (2015), eski çalışanlarda görülen bu güçlü adanmışlık ve özdeşleşme duygusunu, işletmeye yönelik psikolojik sahiplik algısı ile açıklamışlardır.

Anadolu işletmelerinde patronları tarafından yönetilen işletmelerdeki ilişkiler üzerine yapılan bazı tespitlerin de benzer olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin daha çok bir aile ruhu ile yönetildikleri; patronun sadece yönetici rolünü değil, aynı zamanda işletme ailesinin reisi kimliğini de taşıdığı vurgulanmaktadır. Anadolu insanı için korunmak, kollanmak, zor günde sahip çıkılmak gibi yaklaşımların değerli olduğu, çalışanlara ve onların ailelerine yönelik politikaların, sadakat ve motivasyonu güçlendirdiği açıklanmaktadır (<http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/buyuk-sirketleri-kiskandiran-model-haberdetay-3322>). Dolayısıyla yöneticiye güven bölümünde de belirtildiği gibi korunma ve kollanma beklentisi patron-çalışan ilişkisinde güven algısı açısından önemli bir unsurdur. Aynı zamanda aileye ve işletmeye de güven duyulmasını sağlamaktadır.

Özler vd., (2007: 444) ise bu konuya yönelik olarak farklı bir değerlendirme yapmaktadırlar. Aile işletmelerinde çalışanlardan beklenenin hizmet, saygı ve bağlılık olduğu; çalışanların bilgi ve beceriye dayalı bireysel otonomiye sahip kişiler olarak değil ailenin koruması altındaki insanlar veya manevi evlatlar olarak görüldüğünü belirtmektedirler. Bu durumu patrona bağımlılık sendromu olarak açıklayan araştırmacılar, çalışanların patronun kişiliğini, yaşam tarzını içselleştirerek yabancılaşma duygusundan kurtulduklarını, ancak zamanla muhtemelen kaybedilen özerkliğe bağlı olarak yetersizlik duygusuna kapıldıklarını iddia etmektedir. Yazarlar olguyu kayırmacılığın ya da nepotizmin bir yansıması olarak görmektedirler. Bununla birlikte yine aynı çalışmada kayırmacılığın her zaman olumsuz bir durum olarak görülmediği de vurgulanmaktadır. Below'un (2003), kayırmacılığın birçok örgütte kurumsallaşmış bir olgu olduğu; insanların tanıdıklarıyla karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissettiklerini yönündeki görüşüne yer verilmiştir. Aile işletmelerinde yönetimin devri söz konusu olduğunda, yeni nesil aile üyelerinin kurumun vizyonunu devam ettireceklerine güven duyulduğu ve bu kişilerin kayırılmasına olumlu bakıldığı belirtilmektedir (akt. Özler vd., 2007: 438).

### **2.2.2.3. Aile İşletmelerinde Örgüte Güven**

Örgüte yönelik güven algısı, bireysel, ilişkisel ve kurumsal faktörlerin birlikte etkilediği genel bir güven algısıdır ve sisteme güven olarak da ifade edilmektedir. Sundaramurthy (2008: 95-96) bazı araştırmacıların tespitlerinden yola çıkarak sistem güvenini tanımlamakta, idari bir örgütün ve üst yönetimin, bireysel aktörlerin özelliklerine indirgenemeyecek ortak özellikleri olarak açıklamaktadır. Sisteme güven, aktörler değişse de faaliyetlerin sürekliliğini sağlar; dolayısıyla gayri şahsidir, sistemlerle ve süreçlerle ilgilidir; şeffaflık esastır. Bu tür bir yapı, aile üyeleri, ortaklar, aileden olmayan çalışanlar, tedarikçileri



bir arada tutan bir ağı işlevi görür ve işletme büyüdükçe, sistemden emin olmadan kişiler arası mübadeleyi sağlayan güven ilişkileri sürdürülemez olur. Luhman (1988), kurumsallaşmış güven olarak ifade ettiği sistem güvenine ait normların veya kuralların kişiler arası güvenden farklı olduğunu; sistemin karmaşıklığını azalttığını; hem sistem hem bireyler için destekleyici bir işlev gördüğünü belirtmektedir. Kurulması bireylerarası güven ilişkisine göre daha kolay olsa da kontrolü daha zordur (Erdem ve Özen, 2003: 57).

Aile işletmelerinde örgüte güveni ilişkisel güvenden ayırmak diğer işletmelere göre daha güçtür; bunun nedeni aile ve iş sistemlerinin iç içe olmasıdır. Çoğu zaman aileye güven, örgüte güveni de ifade etmektedir. Hewapathirana (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, işletme dışında saygınlığı ve tanınırlığı güçlü olan patronların, özellikle kıdemli çalışanların itibar algısını, bağlılık ve motivasyonlarını etkilediği; patronun sosyal ve bireysel kimliğinin örgütün itibarına da temel teşkil ettiği bulunmuştur. Bu durum aile işletmelerinde aile üyelerinin imajının çalışanlar açısından içselleştirilebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla işletmenin sahibi ve yöneticisinin saygınlığının örgüte güven duymada önemli bir unsur olabileceğine işaret etmektedir.

Sisteme olan güven, kişilerin sistemin yazılı kuralları tarafından haklarının korunacağına yönelik inançlarından doğmaktadır. İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet, problem çözme becerileri, riski alma ve yaratıcılık gibi birçok değişkeni etkilemektedir (Keleş vd., 2011: 11). Aileden olmayan çalışanların işletmeden temel beklentileri örgütsel işleyişe ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik örgütsel kural ve prosedürlerin açık, adil ve tatmin edici olmasıdır. Dyer (2012: 159), çalışanların örgütsel sistemlere ve süreçlere inandıklarında daha fazla katılım ve bağlılık gösterdiklerini belirtmektedir. Diğer yandan aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler açısından sık tespit edilen bir durum da yetki ve sorumluluklarının sınırlarının açık olmaması, çoğu zaman sahip yöneticiler tarafından kendilerine tam güvenilmediği için yetkilerinin pasifleştirildiği ya da göstermelik bir hale getirildiğidir. Aile işletmelerinin birçoğunda, aile üyelerinin aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, işletmede çalışan aile dışında olan kişilerin kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilmemelerine neden olmaktadır (Elalmış, 2011: 27). Bu durum sürekli olduğunda, yetki ve sorumluluk karmaşası bir örgütsel sistem sorunu haline gelmekte; aileden olmayan yöneticilerin örgüte güvenini azaltmaktadır.

Sistemin güvenilir ve şeffaf olması sadece aileden olmayan çalışanlar açısından değil aynı zamanda aile üyeleri için de önemlidir. İşletmenin büyüme sürecine girmesiyle birlikte aile üyelerinin uyması gereken kuralların netleşmesine ihtiyaç artmaktadır. Aile işletmesi

anayasası, hissedarlar sözleşmesi gibi düzenlemeler, yönetimin devredileceği kuşaklar açısından çatışma potansiyelini ortadan kaldırmak ve güvenilir sistemler yaratmak içindir. Diğer yandan halkla açılan aile şirketleri için izleme ve diğer yönetim mekanizmalarını kullanma gerekliliği artmaktadır. Aile şirketinin büyüyüp daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte paydaşlar arasında işletmenin yönetim sistemine güven duyulmasını sağlamak, işletme için daha öncelikli hale gelmektedir (Eddleston vd., 2010: 1048, 1049). Bütün bu tespitler aile işletmelerinde aile üyeleri ve aileden olmayan çalışanlar açısından örgütü bir sistem olarak güvenilir kılmanın gerekliliğini göstermektedir. Bu durum aile işletmelerinin sürekliliği açısından da önemli bir dayanaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE AİLEDEN OLMAYAN PROFESYONEL YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Büyüme sürecine giren birçok aile işletmesi profesyonel yönetici desteğine ihtiyaç duymakta; işletme alt fonksiyonlarda uzmanlaşmış yönetim bilgisine sahip yöneticilerin işbölümüne giderek işletmenin etkili bir biçimde yönetilmesine katkı sağlaması önemli olmaktadır. Bu durumda profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasındaki ilişkiler önem kazanmaktadır. İşletmenin sürekliliği, verimliliği, performansı bu ilişkilerden etkilenmektedir ve bu ilişkilerin işletmenin menfaatine biçimde sürdürülmesini sağlayacak yegâne unsur ise güvendir. Aksi halde kâğıt üzerindeki sözleşmeler, aile ile çalışanlar arasındaki bağın oluşmasında son derece yetersiz kalacaktır. Bu nedenle karşılıklı güven ilişkilerinin kurulması ve işletme kültürünün aileden olan ve olmayan tüm çalışanları kapsayacak şekilde geliştirilmesi, işletmenin kurumsallaşmasını kolaylaştıracak ve sürekliliğini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde aile üyelerinin profesyonel yöneticilere duydukları güvenin düzeyini belirlemek; algılamaların hangi güven durumları için güçlü veya zayıf olduğunu ortaya koyabilmektir. Araştırma sonuçlarının, aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere yönelik yaklaşımın anlaşılmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

##### 3.1.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmaya 67 işletmeden 75 aile üyesi katılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak ulaşılabilir aile işletmeleri ve araştırmaya katılmaya gönüllü aile üyeleri hedeflendiğinden kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Bu işletmeler çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte (turizm, inşaat, gıda, otomotiv, mobilya, alt yapı malzemeleri, tekstil, asansör vs.) ve çoğunluğu (N= 57) Antalya’da bulunan orta ölçekli aile işletmeleridir. Farklı illerden (İstanbul: 7; Ankara: 2 ve Bursa: 1) araştırmaya katılmayı kabul eden işletme sayısı 10’dur.

#### 3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Aile işletmelerinde daha çok aile ve işletmeyle ilgili meselelerin dışarıya taşınması konusunda aileden olmayanlara yönelik güvensizlik yaşanabilmekte ve onlardan hizmet, saygı, bağlılık beklenmektedir (Özler vd., 2007). Bu durum, Erdem ve Atsan (2015: 231) tarafından aile işletmelerinde gerçekleştirilen nitel bir araştırmada da tespit edilmiş; aileden

olmayan çalışanlara duyulan güvenin boyutları yetkinlik, özdeşleme ve kişisel güvenilirlik olarak belirlenmiştir

Diğer yandan genellikle sahip yöneticilerle birlikte çalışan profesyonel yöneticiler açısından hiyerarşik bir yapı söz konusudur ve bu durum bir ast-üst ilişkisinin özelliklerini taşımaktadır. Arı ve Tosunoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada, astlara yönelik güveni ele alan birçok araştırmacıya atıf yapılmış ve asta duyulan güveni oluşturan en güçlü boyutların dürüstlük, yetkinlik, sadakat, tutarlılık ve açıklık olduğu vurgulanmıştır.

Ayrıca sosyal etkileşimlerle şekillenen güven ilişkileri, kültürel bağlamın özelliklerinden de etkilenen bir olgudur. Erdem ve Aytemur (2009) tarafından geliştirilen bağlama özgü örgütlerde bireylerarası güven ölçeklerinden asta güven ölçeğinin boyutları, yetkinlik ve dürüstlükten oluşmaktadır. Üstlere karşı saygılı olmanın dürüstlük boyutunda yer alması ölçeğin özgün yönlerinden biridir. Bu bilgiler, profesyonel yöneticilere yönelik güven algılarının hangi konulardan oluşabileceği konusunda genel bir fikir vermektedir.

Araştırmada kullanılan soru formu, güven ve aile işletmeleri konularında çalışan tez danışmanı ile birlikte ilgili literatürden yararlanılarak geliştirilmiş taslak bir formdur. Bu kapsamda önceki çalışmalarda vurgulanan, iş bilgisi ve yetkinliği, işletmeye bağlılık, kişisel güvenilirlik gibi güven algısını oluşturabileceği düşünülen 25 önerme belirlenmiştir. İfadelerin anlaşılabilirliği gözden geçirmek üzere aile işletmeleri konusunda çalışan iki uzmandan görüş alınmış; yapılan öneriler doğrultusunda önerme sayısı 20 ye indirilmiştir. 5'li Likert olarak düzenlenen taslak soru formunun ilk kısmında katılımcı aile üyelerine ve işletmeye yönelik bazı bilgiler bulunmaktadır. Soru formu çoğunluğu Antalya'da faaliyet gösteren 100 aile işletmesine gönderilmiş ve formun birden fazla aile üyesi tarafından doldurulması talep edilmiştir. Sonuç olarak 67 işletmeden 75 form geri dönüşü sağlanabilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme**

Soru formunun ilk kısmında yer alan işletmelere (N=67) ve araştırmaya katılan aile üyelerine (N=75) yönelik bilgiler Tablo 3.1' de özetlenmiştir. Araştırmaya katılan aile üyeleri (15 kadın, 60 erkek) ağırlıklı olarak 1. kuşak (N=32) ve 2. kuşak (N=37) üyelerdir. Dolayısıyla veri toplanan işletmelerin genç aile işletmeleridir; aile üyelerinin önemli kısmı da üniversite mezunu genç kuşaktır. 43 kişi sahip yönetici, 23 kişi ise bölüm yöneticisidir. Bu durum işletmede çalışan aile üyelerinin çoğunun yönetici olduğunu da göstermektedir.

**Tablo 3.1 Katılımcılara ve İşletmelere Yönelik Bilgiler**

Cinsiyet (N=75)	Yaş (N=75)	Eğitim Durumu (N=75)	Kuşak bilgisi (N=75)	Pozisyon (N=75)	Top. Personel Sayısı (N=67)	Çalışan toplam aile üye sayısı (N=67)	Aile üyesi yön. sayısı (N=67)	Top. prof. yön. sayısı (N=67)	Prof. Yön. çalışma süresi (N=67)
Kadın (N= 15)	< 25 (N=11)	İlk ve ortaokul (N=8)	1. Kuşak (N=32)	Sahip Yön. (N=43)	< 50 (N=22)	2 den az (N=20)	2 den az (N=33)	2 den az (N=32)	1-5yıl (N=6)
Erkek (N= 60)	26-35 (N=29)	Lise (N=17)	2.Kuşak (N=37)	Birim-bölüm yöneticisi (N= 23 )	51-250 (N=35)	3-5 (N=38)	3-5 (N=31)	3-5 (N=19)	6-10 yıl (N=35)
	36-45 (N=20)	Üniv. (N=45)	3.Kuşak (N=6)	Çalışan (N=9)	251 üzeri (N=10)	6 dan fazla (N=9)	6dan fazla (N=3)	6dan fazla (N=16)	11-15 yıl (N=14)
	46-56 (N=15)	Lisansüstü (N=5)							16 üstü (N=20)

Gıda, plastik ve kauçuk, alt yapı malzemeleri, turizm, inşaat, otomotiv, mobilya ve market işletmeciliği alanında faaliyet gösteren işletmelerin yarısının orta ölçekli (çalışan kişi sayısı 51-250) işletme olduğu anlaşılmaktadır. Bu grubu, çalışan sayısının 50 ve altında olan 22 küçük işletme oluşturmuştur. Büyük işletme sayısı ise azdır (10 işletme).

Tüm işletmelerde çalışan, aileden olan ve olmayan yönetici sayılarının belirlenebilmesi için çapraz tablo analizi yapılmıştır (Tablo 3.2' de). Buna göre en fazla aileden yönetici sayısı orta ölçekli işletmelerdedir. 19 orta ölçekli işletmede 3-5 arası aileden yönetici vardır. Bu işletmelerin 9'unda, 6'dan fazla profesyonel yönetici istihdam edilmektedir. Büyük işletmelerin çoğunda ise 6'dan fazla profesyonel yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2 İşletme Ölçeklerine Göre Yönetici Sayıları**

İşletme ölçeği (Çalışan sayısı)	Aileden Yönetici Sayısı			Prof. Yönetici Sayısı		
	< 2	3-5	6-10	< 2	3-5	6-10
Küçük işletme (22) (< 50)	14	7	1	18	4	0
Orta ölçek (35) (51-250)	15	19	1	12	4	9
Büyük ölçek (10) (< 251)	4	5	1	2	1	7

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilerin çalışma süreleri ile ilgili yapılan çapraz tablo analizinde ise orta ölçekli firmalarda 6-10 yıl süreli çalışan aileden olmayan yönetici sayısının diğerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak, Tablo 3.3' de de görüldüğü gibi küçük işletmelerde çalışan 16 yıl üstü profesyonel yönetici sayısı, orta ölçekli işletmelerdeki sayı kadardır. Bu durum küçük işletmelerde enformel ilişkilerin diğer işletmelere göre daha güçlü olması nedeniyle, burada çalışan aileden olmayan bazı yöneticilerin bir süre sonra aile üyesi gibi görülmesi ve işletmede kalıcı olmasıyla ilişkili olabilir. Ayrıca araştırmaya katılan az sayıdaki büyük işletmedeki toplam 10 profesyonel yöneticinin 6'sı oldukça uzun süreden beri işletmede çalışmaktadır (16 ve üstü yıl). Bu

sonuçlar orta ölçekli bir işletmede profesyonel yöneticilerin daha çok 6-10 yıl aralığında çalıştıklarını; büyük işletmelerde ise bu süreyi geçtiklerini göstermektedir.

**Tablo 3.3 İşletme Ölçeklerine Göre Profesyonel Yöneticilerin Çalışma Süreleri**

İşletme ölçeği (Çalışan sayısı)	Prof. Yönetici Çalışma Süresi			
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
Küçük işletme (22) (< 50)	3	8	5	6
Orta ölçek (35) (51-250)	3	17	8	7
Büyük ölçek (10) (< 251)	-	3	1	6

Analizin bu aşamasında, araştırmanın ana sorunsalı olan profesyonel yöneticilere güven ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Aile üyelerinin profesyonel yöneticilere yönelik güveni ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalama değerleri ve standart sapma değerleri aşağıda tabloda verilmiştir (Tablo 3.4).

**Tablo 3.4 Aileden Olmayan Profesyonel Yöneticilere Güven Değerleri**

GÜVEN İFADELERİ	Ortalama Değerler	St. Sapma Değerleri
Aileden olmayan yöneticilerimizin iş ve yönetim bilgisine güvenirim	4,44	,642
Aileden olmayan yöneticiler ailedenmiş gibi işleri sahiplenirler	4,24	,867
Aile üyeleri önemli yetki ve sorumlulukları tereddüt etmeden aileden olmayan yöneticilere devredebilirler	4,05	,971
Aileden olmayan yöneticiler işletmeye katkı sağlamak için kendilerini her zaman geliştirmeye açıktırlar	4,35	,744
Aileden olmayan yöneticiler karar ve uygulamalarında profesyonel davranırlar	4,19	,730
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmedeki düzenlemelere uymada aile üyelerine göre daha titiz davranırlar	3,72	1,073
Aile üyeleri dışındaki yöneticilerin işletmeye bağlılıkları zayıftır	2,44	1,043
Aileden olmayan yöneticilerimiz fazladan görev üstlenmeye gönüllü olmuyorlar	2,57	1,210
Aile üyeleri, profesyonel yöneticilerin işletmenin kaynaklarını israf edecekleri konusunda kaygılanırlar	3,24	1,195
Aile üyeleri dışındaki yöneticiler, işletmeyle ilgili konularda bizim kadar fedakârlık gösteremiyorlar	2,81	1,312
Aileden olmayan yöneticilerimiz, yetkilerini işletmenin aleyhine olabilecek durumlar için kullanabilirler	2,51	1,190
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmenin dışında, işletmenin imajını korumada aile üyeleri kadar dikkatlidirler	4,20	,838
Aileden olmayan yöneticilerimizin dürüst olduklarına yönelik inancım tamdır	4,31	,972
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi korurlar	4,03	1,013
Aileden olmayan yöneticiler aile üyelerine karşı daima saygılıdırlar	4,68	,524
Aileden olmayan yöneticilerin daha sık denetlenmesi gerekiyor	3,31	1,127
İşletmenin geleceğine yönelik planlarını aileden olmayan yöneticilerle paylaşmak doğru değildir	2,44	1,142
İşletmede aile üyeleri arasındaki dayanışmayı, diğer yöneticilerimizle oluşturamıyoruz	2,12	1,078
Yöneticilerimiz işletmede gerekli olan değişimlere ayak uydurmada, aile üyelerine kıyasla daha fazla zorlanırlar	2,60	1,141

Ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında genel olarak aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere yönelik güven düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle aileden olmayan yöneticilerin *yetkinlik* düzeyini gösteren ifadeler diğer güven ifadelerine göre daha yüksektir: Aile üyeleri, profesyonel yöneticilerin iş ve yönetim bilgisine (ort=4.44); işletmeye katkı sağlamak için kendilerini her zaman geliştirmeye açık olmalarına (ort=4.35); karar ve uygulamalarında profesyonel davrandıklarına (ort=4.19) yönelik ifadelerle güçlü bir biçimde katılmaktadırlar.

İkinci olarak en yüksek değer alan ifadelerin daha çok profesyonel yöneticilerin *güvenirliliğine* yönelik olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle profesyonel yöneticiler güvenilir kişilerdir. İşletme dışında işletmenin imajını korumaları (ort=4.20), dürüst olmaları (ort=4.31) işletmenin çıkarlarını korumaları (4.03) ve aile üyelerine karşı saygılı olmaları (ort=4.68) ifadelerinde olumlu algılamalar oldukça güçlüdür.

İşletmeye *bağlılık* olarak nitelendirilebilecek güven boyutundaki ifadelerin değerleri ise 3'ün altındadır ve bu değerler olumlu algılamaların güçlü olduğuna işaret etmektedir. Bunun nedeni bağlılıkla ilgili ifadelerin olumsuz olması ve veri girişinde ters kodlanmasıdır. Profesyonel yöneticilerin işletmeye bağlılığın zayıf olması (ort=2.44), daha fazla görev üstlenmeye gönüllü olmamaları (ort=2.57), fedakarlık göstermemeleri (ort=2.81), yanlış yetki kullanımı (ort=2.51) şeklindeki ifadelerle aile üyeleri katılmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da kabul edilebilecek bu durumlarla ilgili olarak, yöneticilere yönelik bir güvensizliğin olmadığı düşünülmektedir.

Güvenle ilgili ifadelerde ortalama puanlara yakın olanlar ise işletme kaynaklarının israfı (ort=3.24) ve aileden olmayan yöneticilerin daha sık denetlenmesi gerekliliğidir (ort=3.31). Bu iki ifadenin ortalamasının yakın olması, kaynakların israf edilmemesi için daha sıkı bir denetimin gerekli olduğuna inanılmasından kaynaklanıyor olabilir.

Soru formunda yer alan ifadeler güven literatürüne bağlı kalarak yetkinlik, bağlılık, güvenilirlik boyutlarıyla ilişkili olarak belirlenmiş olsa da, güven algısını belirleyen boyutları istatistiki olarak belirginleştirmek için faktör analizine ihtiyaç vardır. Ancak, çalışma bir ölçek geliştirme çalışması değildir; daha ziyade profesyonel yöneticilere güven konusunda bir pilot çalışma niteliğindedir. Bu nedenle faktör analizi yapılamamıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Bu analizde ilişki katsayıları küçük örneklerde daha az güvenilirdir. Bu yüzden, örneklem büyüklüğünün, ilişkilerin güvenilir bir şekilde kestirilebilmesini sağlayacak büyüklükte olması önemlidir. Özellikle faktörler güçlü ve belirgin olduğunda ve değişken

sayısı fazla büyük olmadığında, 100-200 arasında bir örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2002: 472,480). Dolayısıyla bu çalışmanın geniş bir önerme havuzundan oluşan bir ölçek geliştirme çalışması olmaması ve küçük bir örnekleme yapılmış olması nedeniyle faktör analizine başvurulamamış; güven literatürde açıklanan boyutların bu araştırma için istatistiksel olarak hangi düzeyde geçerli olduğu netleştirilememiştir. Ancak bulgular, profesyonel yöneticilerin iş yetkinliğine sahip olmasının, işletmeye bağlılık göstermelerinin ve güvenilir olmalarının aile üyelerinde güven yarattığına yönelik güçlü ipuçları sunmaktadır. Özellikle araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan profesyonel yöneticilerin önemli bir kısmının 6 yıldan daha uzun süredir çalışıyor olmaları, ailenin güven duyduğu profesyonellerle uzun süre çalışma ihtimaline işaret etmektedir. Uzun süre birlikte çalışmanın da güveni pekiştirdiği söylenebilir. Bu bulgular, ileride yapılacak olan aileden olmayan çalışanlara yönelik güven konulu ölçek geliştirme çalışmalarına veri sunma potansiyeli taşımaktadır.



## SONUÇ

Aile işletmeleri sürekliliklerini sağlamak için farklı sorunları aşmak durumunda olan, aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği yapılardır. Bu tür işletmelere yönelik yapılan tespitlerde en fazla öne çıkan konulardan biri, yönetim fonksiyonlarının aile içinde kalması; profesyonel kadroların oluşturulamaması ve yetkilerin paylaşılmamasıdır. Bunun en önemli nedeni ise aileden olmayan yöneticilere ve çalışanlara tam olarak güvenilmemesidir. Aile üyelerinin işletmelerine adanmışlıkları ve psikolojik sahiplik duygusu ile hareket etmeleri, çoğu zaman aileden olmayan çalışanlardan beklentilerini bu yönde geliştirmekte; bu gerçekleşmediğinde ise güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan aileyle herhangi bir kan bağı olmayan çalışanlara güven duyulduğunda, bu kişiler ailedenmiş gibi kabul edilmektedir. Bu dinamikler, birçok davranışsal olguda olduğu gibi güven ilişkilerini de aile işletmeleri bağlamında ele almak gerekliliğini göstermektedir. Bazı araştırmalarda aile üyelerinin aileden olmayan çalışanlara güveni, iş yetkinliği, kişisel güvenirlilik, aidiyet gibi unsurlarla ilişkili bulunurken, konuyla ilgili daha birçok derinlemesine çalışmaya ihtiyaç vardır. Örneğin yetkinlik kapsamında tam olarak nelerin beklendiği; bağlılığı ya da aidiyeti gösteren tutum ve davranışların neler olduğu gibi birçok konunun anlaşılabilmesi için detaylı araştırmalar gerekmektedir.

Bu araştırma, aile üyelerinin aileden olmayan profesyonel yöneticilere belirli konularda ne düzeyde güvendiklerinin ortaya çıkarılması ile ilgili keşfedici bir çalışmadır. Araştırmada literatürde belirtilen güven boyutlarına yönelik geliştirilen taslak bir form kullanılmıştır. Daha çok orta ve küçük ölçekli işletmelerin katıldığı araştırmanın sonuçları, aile üyelerinin profesyonel yöneticilerin yetkinliklerine güvenmekte ve güvenilir olduklarına inanmaktadırlar. Ayrıca, bu yöneticilerin işletmeye yönelik bağlılıklarını zayıflatan davranışlar sergilemediklerine de güvenmektedirler. Kullanılan formun bir ölçek niteliğinde olmaması ileri analizler yapılmasını mümkün kılmasa da, genel algılamalar açısından bir fikir vermektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, aile işletmelerindeki güven ilişkilerinin boyutlarını ve içeriklerini belirleyebilmek için kapsamlı ölçek geliştirme çalışmalarına ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan güven gibi karmaşık ilişkilerin tek tarafın algılamalara başvurulması açıklanması güçtür; profesyonel yöneticilerin aile üyelerine yönelik güven algılarının da önemli bir araştırma sorusu olduğu belirtilmelidir. Konuya yönelik yeni araştırma sorularının ve farklı araştırma yöntemleri kullanılarak yapılacak derinlemesine çalışmaların, son yıllarda ivme kazanan aile işletmeleri literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A., (2001). Yönetici Engeli, Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İş Görmeyi ve Başarıyı Engellemesi 2. Baskı, Kocaeli.
- Akdoğan, H. ve Seyrek İ. (2004). “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Akingüç Günver, B. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları-18, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları: 42, İstanbul
- Arı, G. S. ve Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2): 85-103.
- Arı, G. S. (2011). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1): 105-120.
- Arı, G. S. ve Tuncay, A. (2010). “Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 114.
- Arslan, M. (2014). Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Yüksekokulu.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (9): 5.
- Atılğan, T. (2003). “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu, T. C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Antalya.
- Aydiner, T. (2008). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Aykan, E. (2008). “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: 138.

- Başer, G. G. (2010). “Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Baykal, A. N. (2002). Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Benligiray, S. (2005). Büro Yönetimi, AÖF Yayını, No: 856, (31).
- Bozkurt, R. (2005). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-7, Anahtar Dergisi, (194).
- Butler, J. ve Cantrell, R. (1984). “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors ve Subordinates”, Psychological Reports, 55.
- Büyük, Öztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32: 470-483.
- Büyükbeşe, T., Bakan, İ. ve Güven, M. (2004). “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul.
- Çetin, C., Özcan, E., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A. (2010). “Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerine Etkisi”, İTO Yayını, N.47, İstanbul.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparşlan, A. M. (2011). “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 363-377.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 139-150.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2).
- Doğan, S. ve Şahin F. (2011). “Yönetimsel Güçlülük Ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 63-64.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dunemann, M. ve Barrett, R. (2004), Family Business ve Succession Planning A Review of The Literature, Family ve Small Business Research Unit, Faculty of Business ve Economics, Monash University.
- Dyer, G. (2012). How to Create Trust in Family Firms ve Rebuild It When It’s Lost: Implications for Practice and Research.
- Eddleston, K. A. Chrisman, J. J., Steier, L. P. ve Chua, J. H. (2010). Governance ve Trust in Family Firms: An Introduction, Baylor University.

- Elalmış, S. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak atışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, F. (2003). Sosyal Bilimlerde Güven İçinde Örgütsel Yaşamda Güven, (ed.) F. Erdem, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdem, F. ve Atsan, N. (2015). “Trust Based Relationships between Family Members ve Long-Term Employees of Family-Owned SMEs International Business Research, 8(4): 223-232
- Erdem, F. ve Özen, J. (2003). Niklas Luhmann’ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı, Sosyal Bilimlerde Güven Kitabı İçinde (ed.) F. Erdem, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdem, F. ve Aytemur, J. (2009). “Türk Örgütlerinde Bireylerarası Güven İlişkisi Üzerine Bir Ölçer Önerisi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Erdem, F. ve Başer, G. (2010). “Family ve Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research”, Internatioal Journal of Islamic ve Middle Eastern Finance ve Management, Vol:3, Issue:1, pp.47-64.
- Erdem, F. ve Özen-Aytemur, J. (2014). “Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate ve Co-Worker in Organizations”, 4(10): 28-40.
- Erdoğmuş, N. (2007). Aile İşletmeleri, Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008). Aile şirketleri, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- Genç, N. ve Karcioğlu, F. (2004). “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve özüm Önerileri - Bir Uygulama”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 25
- Güney, S. (2008). Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara: 266-267.
- Güngör-Ak, B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarisına Olan Etkileri, Adnan Menderes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, : 18.
- Gür, A. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, : 23.
- Halis, M. (2004). “Yönetici ve alışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Hatipoğlu, M. (2006). Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Hewapathirana, G. I. (2012). “Organizational Leaders” Social Identity: A Basis For Employer–Employee Motivation In Small Organizations In Sri Lanka, *Human Resource Development International*, 15(4): 489-499.
- Hodgets, R. M. ve Kuratko, D. F., (1989), *Effective Small Business Management 3rd Ed.*, Hartcourt Brace Jovanovich, San Diego, s. 54.
- Kalemci Tüzün, İ. (Aralık 2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *KMÜ İİBF Dergisi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Yayınları, 2(3).
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö., Oktar, Ö. ve Türk, M. (2013). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri Ve Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of Economic ve Administrative Studies*, 6(11): 127-144.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, *Hayat Yayıncılık* (1. Basım), İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.28.
- Keleş, H. N. Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). “A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism ve Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey”, *International Business & Economics Research Journal*, 10(9): 9-16.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 46, 47.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği, *İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, T. C Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Massie, J. (1983). *İşletme Yönetimi*, (çev. Ş. Öz-Alp, H. Seçim, vd.), Eskişehir, Bayteş Yayıncılık, s.143.

- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust. In R. M. Kramer ve T. R Tyler (eds.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory ve Research*: 261-287
- Mujtaba, B. G. ve Kaifi, B. A. (2010). Management Skills Of Afghan Respondents: A Comparison Of Technical, Human ve Conceptual Differences Based On Gender. *Journal Of International Busines ve Cultural Studies*: 2.
- Murat, G. ve Aydemir, S. (2013). “Aile İşletmelerinde Kurucuyla Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26: 42-60
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özbek, M. F. (2006), *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Özler, H., Özler, D. N. ve Gümüştekin, G. E. (2007). “Aile işletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17): 437-450
- Schindler, P. ve Thomas, C. (1993). “The Structure Of Interpersonal Trust In The Workplace”, *Psychological Reports*, 73: 563-573.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2003). “Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results”, *Family Business Review*, 16(1).
- Sundaramurthy, C. (March 2008). Sustaining Trust Within Family Businesses, *Family Business Review*, XXI(1): 92-95, fbr.sagepub.com at Akdeniz Üniversitesi, (erişim tarihi: 16.01.2014).
- Şahin, A. (2007). “Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *Maliye Dergisi*, (152): 82-84.
- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.*
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifleri Kobi’lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları No: 1174 Dizi No: 36, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset Matbaacılık Yayınları, 10. Baskı, Konya,

- Tamer, İ. (2012). “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 337-352.
- Tanta, G., Latif, H. ve Uçkun G. (2004). “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, B. F. Agmer Yayın No: 40, İstanbul.
- Tokgöz, E. Seymen, O. (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(39): 62
- Ulukan, C. (2005). Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul: 156
- Walsh, G. (2011). Family Business Succession: Managing the All Important Family Component, Kpmg Llp Canadian Limited Liability Psrtnership, s. 48-49
- Whitener, E. M., Brodt, S. ve Korsgaard, M. A. (1998). Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior, *Academy Of Management Journal*, 23(3): 513-530.
- Yelkikalan, N. (2006). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12): 195-209.
- Yeşil, Ü., Bancar, A. ve Budak, G. (2015). Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2): 59-82.
- Yılmaz, Ç. (2012). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yolaç, S. ve Doğan, S. (2011). “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2): 83-110.
- Yukl, G. A. (2004). Leadership in Organizastions. Chapter 7 Managerial Traits ve Skills: 175-176

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/buyuk-sirketleri-kiskandiran-model-haberdetay-3322>, (erişim tarihi: 13.04.2017)

## EK 1– ANKET FORMU

Sayın işletme sahibi ve işletmede aktif olarak çalışan aile üyeleri,  
Aile işletmelerinde çalışan ve aile ile kan bağı olmayan profesyonel yöneticilere yönelik bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Aşağıda bu konuda hazırlanmış bazı sorular bulunmaktadır. Bu soruların sadece işletmenin sahibi ve işletmede çalışan aile üyeleri tarafından cevaplanması gerekmektedir. Tamamen akademik amaçlı bu çalışmaya sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Derya Demir Taş  
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ANTALYA  
Tel: 0544 859 20 14  
E-mail: [derya.demir\\_07@hotmail.com](mailto:derya.demir_07@hotmail.com)

### BÖLÜM I:

1. İşletmedeki pozisyonunuz?
  - a) Sahibi ve genel müdürü
  - b) Birim-bölüm yöneticisi
  - c) Yöneticilik görevi olmayan çalışan (görevinizi belirtiniz.....)
  - d) Sürekli olmayan çalışan (haftanın belirli günlerinde, hafta sonlarında ya da tatillerde işlere yardımcı olan)
  - e) Diğer (belirtiniz.....)
2. Yaşınız : .....
3. Cinsiyetiniz : Erkek ( ) Kadın ( )
4. Eğitim Durumunuz: Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )
5. İşletme yönetiminde kaçınıcı kuşağı temsil ediyorsunuz?
 

1 ( ) 2 ( ) 3 ( )
6. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör veya sektörler? (Belirtiniz)  
.....
7. İşletmenin toplam personel sayısı (aileden ve aileden olmayan tüm çalışanlar)? (Belirtiniz)  
.....
8. İşletmenizde toplam kaç aile üyesi aktif olarak çalışıyor (Belirtiniz)  
.....
9. İşletmede çalışan aile üyelerinin kaç bölümler/birim yöneticisi?.....
10. İşletmenizde toplam kaç profesyonel yönetici (aile üyesi olmayan) yönetici çalışıyor? (Belirtiniz) .....
11. İşletmenizde çalışan en eski profesyonel yöneticinin çalışma süresi? (Belirtiniz)  
.....



**BÖLÜM II:**

**AŞAĞIDA İŞLETMENİZDE ÇALIŞAN VE AİLEDEN OLMAYAN (PROFESYONEL) YÖNETİCİLERE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİZ SORULMAKTADIR. LÜTFEN DÜŞÜNCENİZİ EN İYİ YANSITAN SEÇENEKLERİ İŞARETLEYİNİZ.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Hiç	Kesinlikle Katılmıyorum
Aileden olmayan yöneticilerimizin iş ve yönetim bilgisine güvenirim.					
Aileden olmayan yöneticiler ailedenmiş gibi işleri sahiplenirler					
Aile üyeleri önemli yetki ve sorumlulukları tereddüt etmeden aileden olmayan yöneticilere devredebilir					
Aileden olmayan yöneticiler işletmeye katkı sağlamak için kendilerini her zaman geliştirmeye açıktırlar					
Aileden olmayan yöneticiler aile üyelerine karşı daima saygılıdırlar					
Aileden olmayan yöneticilerin daha sık denetlenmesi gerekiyor					
Aile üyeleri dışındaki yöneticilerin işletmeye bağlılıkları zayıftır.					
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmedeki düzenlemelere uymada aile üyelerine göre daha titiz davranırlar.					
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmenin dışında, işletmenin imajını korumada aile üyeleri kadar dikkatlidirler.					
İşletmenin geleceğine yönelik planlarını aileden olmayan yöneticilerle paylaşmak doğru değildir					
Aileden olmayan yöneticilerimiz fazladan görev üstlenmeye gönüllü olmuyorlar					
İşletmede aile üyeleri arasındaki dayanışmayı, diğer yöneticilerimizle oluşturamıyoruz.					
Aileden olmayan yöneticilerimizin dürüst olduklarına yönelik inancım tamdır					
Yöneticilerimiz işletmede gerekli olan değişimlere ayak uydurmada, aile üyelerine kıyasla daha fazla zorlanırlar.					
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi korurlar					
Aile üyeleri, profesyonel yöneticilerin işletmenin kaynaklarını israf edecekleri konusunda kaygılanırlar.					
Aile üyeleri dışındaki yöneticiler, işletmeyle ilgili konularda bizim kadar fedakârlık gösteremiyorlar					
Aileden olmayan yöneticilerimiz, işletmenin geleceğine yönelik stratejilerin oluşturulmasına önemli katkılar sağlarlar					
Aileden olmayan yöneticilerimiz, yetkilerini işletmenin aleyhine olabilecek durumlar için kullanabilirler					
Aileden olmayan yöneticiler karar ve uygulamalarında profesyonel davranırlar.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Derya DEMİR TAŞ

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Karatay Lisesi, Antalya, 2002

**Lisans Diploması** : Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü, 2008

### **Yüksek Lisans**

**Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana  
Bilim Dalı, Antalya, 2018

**Tez Konusu** : Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilere Duyulan Güven

**Yabancı Dil** : İngilizce

### **İş Deneyimi**

**Çalıştığı Kurumlar** : Ake Asansör Malzemeleri Pazarlama Ltd. Şti.  
(2006-Devam Ediyor)

**E-Posta** : derya.demir\_07@hotmail.com