# PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
# SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

# PAMUKKALE UNIVERSITY
# JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

Sayı/*Number* 8 Ocak/*January* 2011 ISSN 1308 - 2922

**Sahibi ve Yazı İşleri Müdürü**
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına
Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT

**Baş Editör**
Prof. Dr. Ceyhun Vedat UYGUR

**İngilizce Düzeltme**
Yrd. Doç. Dr. Recep Şahin ARSLAN

Hakemli bilimsel bir dergi olan PAUSBED yılda üç kez yayımlanmaktadır.
Dergide yayımlanan çalışmalardan, kaynak gösterilmek şartıyla alıntı yapılabilir.
Çalışmaların tüm sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

**Grafik ve Dizgi**
Gülderen ÇAVUŞ ALTINTAŞ

**Baskı**
Gültürk Ofset
0258 263 80 53

**Yazışma Adresi**
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rektörlük Binası Kat: 2
Kınıklı Yerleşkesi 20070 Kınıklı – DENİZLİ / TÜRKİYE
Tel. + 90 (258) 296 22 10 Fax. +90 (258) 296 23 47
e-posta: **pausbed@pau.edu.tr**

## Danışma ve Yayın Kurulu

| | |
|---|---|
| Prof. Dr. Ceyhun Vedat UYGUR | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. M. Yaşar ERTAŞ | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Milay KÖKTÜRK | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Nurten SARICA | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Yasin SEZER | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Aydın SARI | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Kamil ORHAN | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Kerim DEMİRCİ | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Recep Şahin ARSLAN | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Safi AVCI | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Saim CİRTİL | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Türkan ERDOĞAN | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Türkay Nuri TOK | Pamukkale Üniversitesi |

## Hakem Kurulu

| | |
|---|---|
| Prof. Dr. Candan TERVİEL | Hacettepe Üniversitesi |
| Prof. Dr. Duran NEMUTLU | Adnan Menderes Üniversitesi |
| Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU | Pamukkale Üniversitesi |
| Prof. Dr. Hasan BOYNUKARA | Yüzüncü Yıl Üniversitesi |
| Prof. Dr. Hatice SOFU | Çukurova Üniversitesi |
| Prof. Dr. İbrahim YEREBAKAN | Karadeniz Teknik Üniversitesi |
| Prof. Dr. Mehmet MEDER | Gazi Üniversitesi |
| Prof. Dr. Serdar ALTINOK | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Ertuğrul İŞLER | Hacettepe Üniversitesi |
| Doç. Dr. Hande SEBER | Selçuk Üniversitesi |
| Doç. Dr. Köksal ALVER | Hacettepe Üniversitesi |
| Doç. Dr. Mehmet ÇELİK | Pamukkale Üniversitesi |
| Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU | Muğla Üniversitesi |
| Doç. Dr. Turgay UZUN | Muğla Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Aliyar DEMİRCİ | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Bülent EVRE | Yakın Doğu Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Bülent Cercis TANRITANIR | Yüzüncü Yıl Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Cumhur Yılmaz MADRAN | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. İsmet PARLAK | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali ÇELİKEL | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Meryem AYAN | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Rıza SAM | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Safi AVCI | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Serkan GÜZEL | Pamukkale Üniversitesi |
| Yrd. Doç. Dr. Turan PAKER | Pamukkale Üniversitesi |

Dergimizin bu sayısına gönderilen makaleleri değerlendiren hakem kuruluna teşekkürlerimizi sunarız.

**Sekreterya**

Recep DURMUŞ

Azize ŞIRALI

# İÇİNDEKİLER/*CONTENTS*


Meltem SÖYLEMEZ.....**1**
**Feminist Sanat ve Yapısöküm Kadın İmgeleri**
*Feminist Art and Deconstruction Woman Image*

Aydın GÖRMEZ.....**11**
**Contradictions in Waiting for Godot and Endgame**
*Godot'yu Beklerken ve Son Oyun'da Çelişkiler*

Ayşe İRMİŞ - Neslihan AKÇA .....**19**
**Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma**
*Employment of Family Members in Family Businesses: a Study in Denizli Family Businesses*

Bilal SÖĞÜT - Yıldız DUMAN ERCAN.....**35**
**Raffaello Santi'nin "The Fire in the Borgo" Adlı Freskinde Betimlenen Mimari Unsurlar Üzerine Bir Değerlendirme**
*The Evolution of the Descriptions of the Architectural Elements in the Fresco of "the Fire in the Borgo" by Raffaello Santi*

Battal OĞUZ.....**47**
**Gustave Flaubert'ın Istanbul Destinasyonu**
*Istanbul Destination of Flaubert*

Çağla TAŞÇI.....**57**
**Turkish Students' Perceptions on the Curriculum for Interactive and Technology Enhanced English as a Foregin Language**
*Türk Öğrencilerinin İnteraktif ve Teknoloji Destekli Ingilizce'nin Yabancı Dil Olarak Öğretildiği Müfredat Hakkındakı Görüşleri*

Fatma KALPAKLI.....**77**
**The Impact of Colonialism Upon the Indigenous and the English Women Characters in the Mimic Men**
*Mimic Men Adlı Romanda Sömürgeciliğin İngiliz ve Yerli Kadın Karakterler Üzerindeki Etkileri*

Rezzan AYHAN TÜRKBAY – Ferihan POLAT.....**85**
**Neoliberalizmde Özgürlük Paradoksu ve Sosyal Haklar**
*The Paradox of Liberty in Neoliberalism and Social Rights*

Sami ZARİÇ.....**99**
**Demokratikleşme ve Etkin Bir Siyasal Sistem Oluşturma Bağlamında Türkiye'de Siyasi Partilerde Lider Hegemonyası ve Lider Değişimi Sorunsalı**
*The Problem of Leader Hegemony in Political Parties and Changing of Leader in Turkey in the Context of Democratization and Forming an Effective Political System*

Serkan GÜZEL – Mehmet MEDER.....**117**
**Doğudan Göçün Denizli Toplumsal Yaşamındaki Yansımaları**
*Repercussions of Migration from East in Denizli Societal Life*

Yener ÖZEN.....**137**
**Kişisel, Sosyal, Ulusal ve Küresel Sorumluluk Bağlamında Toplumun Yeniden İnşası: Mekân**
*Personal, Social, National and Global Responsibility in the Context of Re-Building the Society: Space*

Zennure KÖSEMAN.....**149**
**The Representation of Double Nature in Wuthering Heights**
*Uğultulu Tepelerde Çifte Tabiatın Temsili*

*Pamukkale Üniversitesi*
*Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*
*Sayı 8, 2011, Sayfa 19-33*

# AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYELERİNİN İSTİHDAMI DENİZLİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Ayşe İRMİŞ* - Neslihan AKÇA****

## Özet

Çalışmanın ana amacı, Denizli'deki aile işletmelerinde aile üyelerinin işe alımlarında ailenin etkisini görmektir. Çalışmanın ikinci amacı ise, aile üyelerinin işletmede çalışmak üzere nasıl bir eğitimden geçirildiklerini ortaya koymaktır. Bu amaçlar doğrultusunda Denizli aile işletmelerinde anket çalışması yapılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesinde, önce aile işletmelerinin genel özelliklerinden bahsedilmiş, daha sonra aile üyelerinin işletmedeki istihdamı ve yeni nesil aile bireylerinin geleceğe hazırlanması üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda, aile üyelerinin işletmede istihdamında ailenin etkisinin olduğu ve aile üyesi yeni neslin çocukluğundan itibaren hem iş yerinde hem de okullarda işle ilgili eğitim aldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile İşletmesi, Eğitim, İstihdam.*

# EMPLOYMENT OF FAMILY MEMBERS IN FAMILY BUSINESSES: A STUDY IN DENİZLİ FAMILY BUSINESSES

## Abstract

The main purpose of the study is to see the effect of family in the process of hiring of family members in Denizli family businesses. The second aim of the study is to determine how the family members received education in order to work in business. For the purposes of this study, a survey was conducted in Denizli family businesses. To evaluate the results, the general features of family businesses have been studied firstly. Then the study focused on employment of family members in business and the preparation of new generation of family members in the future. As a result of the study, the family's influence was determined in the employment process of family members in business and the study indicates that family members of the new generations were taking job-related training in the workplace and in schools since childhood.

**Key Words:** *Family Business, Education, Employment* .

## 1. GİRİŞ

Aile işletmeleri her ne kadar son otuz yıldır girişimcilikle ilgili araştırmalara sıklıkla konu olmakta ise de ekonomi tarihinde M.Ö. 4000'li yıllardan beri önemli bir ekonomik güç olduğu bilinmektedir. Merkezi olarak yönetilen Güney Mezopotamya şehirlerinde ve modern Kuzey Mezopotamya'daki bağımsız şehirlerde M.Ö. 4000-3000 yılları arasında bulunan mühürler aile işletmelerinin en eski ticaret örneklerini vermektedir. Daha sonraki zamanlarda Cenova ve Venedik gibi tarihi şehirlerde ticaretle uğraşan zengin ailelerin menfaatlerini korumak gayesiyle, kral ve prenslerin barış veya savaş yapmalarına etki eden çok sayıda aile işletmesinin varlığından söz edilmektedir. Günümüzde ise aile işletmeleri gerek ulusal ekonomilerde gerekse küresel ekonomide önemli paylara sahiptir. İşletmelerin toplamda önemli bir kısmını oluşturan aile işletmeleri üretim, ihracat ve istihdam açısından ekonomiye verdikleri katkıyla vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedirler (Alacaklıoğlu, 9-10).

Yapılan araştırmalarda ve çalışmalarda aile işletmelerinin önemi kadar, başarıları üzerinde de durulmuştur. Leach ve Leahy'nin 1980'lerde çok büyük 325 İngiliz şirketinde yaptıkları araştırmada aile işletmelerinin aile işletmesi

* Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, DENİZLİ
e-posta: airmis@pau.edu.tr
** Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: neslihan_akca@hotmail.com

olmayanlara göre, kâr marjları, sermaye oranına göre daha fazla yatırım getirisi, satışlarda daha yüksek büyüme ve net varlıklarda daha yüksek büyüme oranı getirdiği ortaya konulmuştur. Forbes'da yayınlanan ve en büyük 800 halka açık şirketi kapsayan araştırmada, şirketlerin %31'inin aile işletmesi olduğu ve bu işletmelerin endüstri ortalamasına göre %15 oranında daha kârlı olup, %14 oranında da daha hızlı büyüdüğü aktarılmıştır. Ancak, aile işletmelerinin bu denli önemli olmasına rağmen, en fazla %30'u ikinci, %12'si üçüncü ve ortalama %5'inin de üçüncü kuşak sonrasına kadar devam ettiği görülmektedir (Alacaklıoğlu, 32-34). Böyle bir durumun temelinde pek çok sebep olmakla beraber, aile üyelerinin işletmede oynadığı rol ve yeni neslin eğitimi büyük öneme sahiptir. Çünkü aile işletmeleri aile üyelerinin ve akrabaların işletme içerisinde görev aldığı ve işletme geleceğinin de çoğu zaman, yeni neslin yönetimi ve kontrolünde görüldüğü örgütlerdir.

Açıktır ki, sadece aile üyesi oldukları için kişilerin işletmede istihdam edilmeleri, kendilerine görev tesliminin yapılması ve yönetim kademelerinde karar vermelerinin sağlanması, işletmenin sürekliliği açısından tehlike doğurmaktadır. İşletmede çalışan aile üyelerinin üstlendikleri görevleri (veya kendilerine verilen görevleri) yapabilecek yetenek, bilgi ve isteğe sahip olmaları durumunda bu tehlike büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Ancak, görevi yerine getirebilecek yeterlilik düzeyine ve isteğine sahip olmayan kişilerin sadece aile üyesi vasfıyla işletmede istihdam edilmesi, işletmenin ömrünü kısaltıcı unsur olmaktadır.

## 2. AİLE İŞLETMELERİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Aile, bireyin kişiliğinin oluşmasında ve toplumsallaşmasında etkin bir rol oynayarak, toplumun sosyo-kültürel özelliklerini bireye katar. Ailenin içerisinde bulunduğu toplumsal ve ekonomik sınıf, ailede alınan eğitim ve görgü, çocukların ebeveynlerini rol modeli olarak almaları, onların davranışlarını doğrudan ya da dolaylı şekillendirirken (Örücü vd., 2007: 30-31), diğer taraftan da ailenin isim, kültür ve varlık olarak devamlılığını sağlamaktadır. Benzer şekilde, çocukların çalışma alışkanlığını ve çalışma ilişkilerini öğrendikleri ilk alan da yine ailedir. Çocukların ev işlerinde ve ekonomik olarak üretken işlerde belirli ölçülerde yer almaları, onların sosyal bütünleşmelerinin sağlanmasına, rollerini öğrenmelerine ve becerilerini kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu durum, yetişen çocuğun gelecekte yapacağı işlere kendini hazırlaması açısından gerekli görülürken, çocuklara faydacı bir değer yüklenmesi ve çalışmasının önemli bulunduğunun vurgulanmasında da rol oynamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2007: 55-56). Yapılan araştırmalarda, ailenin ve aile bağlarının girişim anlayışının oluşmasında ve firma başarısının sağlanmasında önemli bir unsur olduğu görülmüştür (Chrisman vd., 2002: 113-130). Özellikle girişimci ailelerden gelenlerin çoğu defa ya aile işlerini büyüttükleri ya da benzer bir iş kurdukları sıklıkla görülen bir durumdur (Aytaç, 2006: 146-148).

Bu durum girişimcilik literatürüne de yansımıştır. Girişimcilik literatürü incelendiğinde, aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların özellikle 1985'den itibaren hızla çoğaldığı görülmektedir. Mesela 1985-1999 yılları arasında girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların hemen hemen yarısı kadarı aile işletmeleri üzerinedir. Aile işletmeleri ekonomik hayatta o kadar belirgin ve önemli olmuştur ki, mesela, ABD'de üyelerinin akademisyenler, araştırmacılar ve profesyonel danışmanlardan oluştuğu Aile İşletmeleri Enstitüsü (US Family Firm Institute) kurulmuş, ayrıca Lozan'da Uluslar arası Aile İşletmeleri Ağı 1990 yılında oluşturulmuştur. Bütün bunlara rağmen aile işletmeleriyle ilgili henüz oluşmuş tek bir tanım mevcut değildir. Keza, Upton ve Heck literatürde yaklaşık 20 değişik tanım olduğunu ifade etmektedirler (Arıkan, 2004: 297-298).

Özalp'e göre aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması, o işletmenin 'aile işletmesi' olarak tanımlanması için yeterlidir. Ancak, aile işletmeleriyle ilgili daha geniş kapsamla ele alınan tanımlarda genellikle iki bakış açısı mevcuttur. Bunlardan biri servetin mülkiyeti açısından yapılan tanımlar olurken, diğeri kan bağı ve yönetim ilişkilerini dikkate alarak yapılan tanımlardır. Sadece servetin mülkiyeti açısından ele alınan tanıma göre, aile işletmeleri ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulan işletmelerdir (Ateş, 2005: 2-3). Kan bağı ve yönetim ilişkilerini dikkate alan tanıma göre ise aile işletmeleri, bir ailenin kontrolündeki işletme

veya ortaklar arasında kan bağı olan kişilerden oluşan işletme olarak tanımlanmaktadır. Her iki bakış açısı birleştirildiğinde aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılımını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişice yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından ikinci neslin istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlanır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 21).

Aile işletmeleriyle ilgili pek çok tanım olmasına rağmen, hemen hemen bütün tanımlarda yer alan bazı ortak noktalar şunlardır (Özkaya ve Şengül, 2006: 110)

- Aile işletmesi, ailenin iş kurmuş halidir

- Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı kurumsal bir yapıdır

- Aile işletmesi, ailenin kendine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır

- Aile işletmesi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşlerle kuzenler, liderin çocukları, damatlar ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir

- Aile işletmelerinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir

- Aile işletmelerinde, ailenin işi, işin de aileyi etkilemesi söz konusudur.

Yapılan araştırmalarda, aile işletmelerinin diğer işletmelerine göre kendilerine özgü bazı özelliklerinin olduğu dikkat çekmektedir. Bunlardan en önemlileri güven, kontrol ve çalışan motivasyonu açısındandır. Özellikle, ikinci kuşak aile üyelerinin iş başında bulunması durumunda, tedarikçilerle ve çalışanlarla kişisel ilişkiler kurulması sebebiyle, önceki nesillerin kurduğu ve sürdürdüğü ilişkilerin zemininde, daha güvene dayalı karşılıklı ilişkiler geliştirilmekte ve böylece aile işletmelerinde iyi bir atmosfer oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmenin aile üyesi olan yöneticileri, aile işletmesi özelliği göstermeyen profesyonel yönetime sahip diğer işletmelerin yöneticilerine göre değerlerin korunması ve bir önceki neslin temsili sorumluluğu içerisinde olarak, daha dengeli büyümekte, uzun dönemli hedeflere bağlılık eğilimli göstermekte, kendi beklentileri ile oluşan değerleri, misyonları ve vizyonları aile şirketi temsilcisi olmanın sorumluluğuyla oluşturmakta ve gerçekleşmesi için çabalamaktadırlar. Böylece üst yönetim grubunun birbirine bağlılığının performans üzerinde olumlu etki ortaya çıkardığı da yapılan araştırmalarda görülmektedir. Ancak aile işletmelerinin bu özellikleri, işletmelerde ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların iyi yönetilememesi durumunda yıkıcı bir güç olmaktadır. Özellikle, kuşaklar arası yönetim değişikliğinin 25-30 yıllık zaman dilimlerini içermesi eski yöneticilerle yeni yöneticiler arasında görüş ayrılıklarını ortaya çıkararak, yeni yönetici tecrübesizliğine ve duygusal temelli ebeveyn ilişkilerinin yanlış reaksiyonlarına yol açmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle güç ve sahiplik açısından merkeziyetçiliğin yüksek olması, duygusal ve kişisel ilişkilerin varlığı, kurucuların işletmeyi uzantıları olarak görmek istemeleri rekabet şartlarında uygun olamayan stratejileri, örgüt kültürünü ve yönetim biçimlerini de peşi sıra getirebilmektedir (Erdil vd., 2004: 65-66).

## 3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE İŞLETMELERİ

Dünya genelinde aile işletmeleri yer aldıkları ülkelerde milli gelirin büyük bir kısmını oluşturmakta ve toplam istihdamın %80'nini karşılamaktadır. Genel olarak işletmelerin sahiplik yapıları incelendiğinde de işletmelerin ortalama %80'ninin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Meselâ ABD'deki işletmelerin %90'nı, Avrupa'daki işletmelerin %85'i ve Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile işletmesi konumundadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Aile işletmelerine büyüklükleri açısından bakıldığında ise çok sayıda çok uluslu dev işletmelerin, temelde aile işletmesi olduğu görülebilir. ABD' de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç'te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal; Kanada'da Seagram ve Bata gibi işletmeler bu tür işletmelere örnek teşkil etmektedir. Türkiye'de de Sabancı, Koç, Doğuş, Ülker, Yeni Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı gibi firmalar büyük aile işletmeleri sınıfında yer almaktadırlar (Yalçın ve Günel, 2004: 75).

Aile işletmelerinin temel amaçlarından birinin, işletmeyi sonraki kuşaklara devretmek olmasına rağmen, aslında bunun kolay bir süreç olmadığı görülmektedir. Mesela, ABD'de ortalama olarak yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. İkinci kuşağa geçebilen aile işletmelerinin oranı %20'yi geçememekte ve %20'nin ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta ABD'de birinci kuşak tarafından kurulmuş olan işletmelerinin sadece %3,4'ü üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürmektedir. Benzer durum İngiltere'de de söz konusu olup bu oran İngiltere'de %3,3'tür (Yalçın ve Günel, 2004: 75).

Türkiye'deki aile işletmeleri ise genellikle küçük işletme niteliği göstermektedir. Çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile işletmelerinin varlığı henüz mevcut değildir. Bununla beraber, Hacı Ömer Sabancı Holding, Doğuş Grubu ve Koç Grubu, asırlık olmamalarına rağmen, dünyanın en büyük aile işletmeleri arasında yer almaktadırlar. Türkiye'deki diğer aile işletmelerinin geçmişi incelendiğinde de çok büyük işletmeler olmamalarına rağmen varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren 100-200 yıllık işletmelere az da olsa rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu işletmelerin sayısının az olmasının temel nedeni olarak, aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına büyük bir istekle başlamalarına rağmen, bu çalışmaları aile veya kurum içerisine yansıtamamaları ve rekabet ortamında sürekliliklerini sağlayamamaları gösterilmektedir (Genç vd., 208: 370).

## 4. AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYELERİNİN ÇALIŞMA DURUMU

Literatürde bir taraftan aile işletmelerinin önemi vurgulanırken, diğer taraftan da aile işletmelerindeki yakın akrabalık bağlarının ekonomik gelişmeyi engelleyebileceği fikri öne sürülmektedir. Max Weber'e göre (1904) önceden belirlenen güçlü aile değerleri, kapitalist ekonomik faaliyetin gelişmesinde kısıtlayıcı olmaktadır. Fukuyama'ya göre (1995) ise insanların yakın aile ilişkileriyle güveni artırdıkları toplumlarda, onlara aynı zamanda başka insanlara güvenmemeleri öğretilmiştir. Böyle bir güvensizlik sonuçta, toplumdaki biçimsel kurumların gelişmesini engellemektedir (Bertrand ve Shoar, 2006: 74).

Modern toplumların belirgin özelliklerinden birisi, iş yaşamı ve aile yaşamının ayrı olmasına verilen önemdir. Aile işletmeleri kavramıyla beraber bu ayrımın artık belirsizleştiği görülmektedir çünkü aile işletmelerinde aile ve iş, gelenek ve girişimcilik, bürokrasi ve cemaat adeta birbirine geçmiştir. Aile işletmeleri biçimsellik ve bürokrasiden yoksun, basit ancak kendine has değer, gelenek ve sembolleriyle oldukça güçlü ve durağan yapılar olarak ortaya çıkmakta ve çoğu zaman, üyelerine belli bir esneklik düzeyi ve eylem özgürlüğü sağlayacak şekilde, farklı çıkarların ayrıştığı ve bu farklı konumların eş güdümlendiği karmaşık yapılar şeklinde görülmektedir. Doğal olarak aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan modern kapitalist işletmeler arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen bu farlılıklar belirginlikten uzaktır (Özler vd., 2007: 440). Üstelik aile şirketlerinde daha güvene dayalı karşılıklı ilişkilerin olması, işletmenin geleceğe taşınması, sahiplenilmesi ve aile yadigârı olarak görülmesinden dolayı bu işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasındaki motivasyonun diğer işletmelere göre nispeten yüksekliğinden de bahsedilebilir. Şüphesiz ki, aile işletmelerinde, aile tutum ve değerleri ön plana çıkarılırken kurumsallaşmanın sağlanamaması ve iç ve dış değişimlere duyarsız kalınması durumunda ciddi maliyetlerle karşılaşmak kaçınılmaz olmaktadır. P. Drucker'a göre aile, işletmeye hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devam etmesi mümkündür fakat işletme aileye hizmet etmeye başladığında bu durumun, hem aile için hem de işletme için olumlu sonuçlar doğurmayacağı açıktır (Öztürk, 2008: 114-115).

Aile işletmelerinde işletme politikası, aile çıkarlarını yansıtır ve haliyle aile varlığının korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, ailenin normlarından etkilenir. Aile işletmelerinde girişimcilerin çocukları ve hatta torunları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocukların geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler (Kiracı ve Alkara, 2009: 172-173). Bununla beraber, aile işletmelerinin en zayıf taraflarından

biri, aile ve işletme kavramlarını birbirine karıştırdıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Aile bireyleri, sadece aileye mensup olmalarından dolayı yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın, işe alınmakta ve örgüt hiyerarşisi içerisinde yükseltilebilmektedirler (Pazarcık, 2004:36). Özellikle yöneticilik pozisyonu için yeteneklerine, bilgi ve beceri düzeyine bakılmaksızın aile içerisinden bir bireyin seçilmeye çalışılması o işletmenin iyi bir insan kaynakları politikasına da sahip olmadığını göstermektedir. Bir işletmede, işe alımlarda, terfilerde, ücretlerde, performans değerlendirmede, kariyer planlamada, karar almada, eğitim ve geliştirmede işin nitelik ve gereklerinden ziyade kan bağının, girişimciye yakınlığın ve evlilik bağının öne çıkması bu işletmelerin ömürlerinin kısalmasına etki etmektedir. Çünkü, böyle bir durum bir taraftan işe ve görevlere daha az yetenekte, beceride ve bilgi düzeyinde insanların getirilmesine sebep olurken, diğer taraftan da aile üyesi olan kişilerle aile üyesi olmayan kişiler arasında 'onlar' ve 'biz' ayrımını ortaya çıkarmaktadır (Öge ve Yılmaz, 2008: 402).

Aile işletmelerinin devamlılığının sağlanmasındaki en önemli engel, istihdam edilen kişilerin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyleri vb. özellikleri dikkate alınmadan, sadece akrabalık ilişkilerinin dikkate alınıyor olmasıdır. Ancak, aile işletmelerinin ana gayesi de, işletmenin sonraki kuşaklara aktarılmasıdır. Aile işletmelerinin daha uzun ömürlü olmaları, kurumsallaşmayı tamamlamaları ve kurum kültürünü oluşturmalarıyla ilgilidir. (Öztürk, 2008: 114-115). Bu sebeple, aile işletmelerinde aile bireylerinin istihdamından ve terfisinden kaçınmak yerine, istihdam edilen ve terfi ettirilen aile bireylerinin kendi beceri ve bilgi düzeylerine uygun görevlerde çalıştırılmaları, işlerini ve görevlerini daha iyi yapabilmeleri için daha özenle eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumun sağlanması için, yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda getirilen öneriler şunlardır (Ak, 2008: 96-97);

1. İşletmede çalışacak olan aile bireyleri mümkünse, küçük yaşlarda isletmeye götürülerek orada yapılanlar hakkında bilgilendirilmesi ve sisteme ısındırılmalıdır,
2. Çocuğun dilediği yönde eğitim alması sağlanmalı, sırf işletmede çalışması istenildiği için zorlanılmamalıdır,
3. Çocuğun ekip çalışmasını öğrenmesi, patronluktan önce çalışan olmayı anlaması için, mezuniyetinden sonra başka sektörlerde başka işlerde çalışmasına izin verilmelidir,
4. Çocuğun dilediği zaman aile isletmesine gelmesi beklenilmeli ancak çocuğun işletmeye olan bağının azalmasına engel olmak için başka sektörlerde çalışırken aile işletmesi ile ilgili kararların alınmasında fikri sorulmalıdır,
5. Aile işletmesine geldiğinde aile bireyi, bilgi ve yeteneğinin ölçüsüne uygun kademede işe başlatılmalı ve yapabilecekleri görülüp, kendine olan güvenin tesisi sağlanmalıdır,
6. Aile bireyine sorumluk verilmeli, risk alması sağlanmalı ve sonuçlarını değerlendirebilmesi konusunda fırsatlar verilmelidir.

## 5. DENİZLİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 5.1. Çalışmanın Amacı ve Varsayımları

Aile işletmelerinin günümüz ekonomisindeki yeri, bu işletmelerin araştırmalara konu olma sıklığını artırmaktadır. Yapılan çalışmanın birinci amacı; Denizli'deki aile işletmelerinde aile üyelerinin işe alımlarında ailenin etkisini görmektir. Çalışmanın ikinci amacı ise, aile üyelerinin, işletmede çalışmak üzere nasıl bir eğitimden geçirildiklerini ortaya koymaktır. Bu amaçlar doğrultusunda hazırlanan varsayımlar şunlardır;

1. Aile işletmelerinde aile üyelerinin işletmede görev alması önemlidir
2. Aile üyelerinin işe alımında profesyonel yöntemlerden daha çok ailenin etkisi söz konusudur
3. Yeni nesil aile üyeleri aile işletmesinde çalıştırılmak üzere yetiştirilir
4. Aile üyesi olmayan kalifiye çalışanları, uzun vadede aile işletmelerinde tutmak zordur.

### 5.2. Örneğin Seçimi Verilerin Toplanması ve Değerlendirme Yöntemi

Aile işletmeleri hakkında yapılan bu çalışmanın ilk aşamasında Denizli Ticaret Odasına ve Denizli Sanayi Odasına müracaat edilerek aile

işletmelerinin sayısı ve adresleri alınmıştır. Çalışma için anket uygulaması Denizli Ticaret Odası (DTO), Denizli Sanayi Odası (DSO) ve Avrasya Yönetici ve Sanayici İşadamları Derneğine (AYSİAD) bağlı işletmelerin işletme sahipleri ve bu işletmelerde çalışan yönetici personele yapılmıştır. Aile işletmeleri konusunda birbiriyle kontrolü sağlamak açısından anketler iki ayrı gruba dağıtılmıştır. Bunlardan ilki aile işletmesinin sahipleri, ikincisi ise aileden olmayan yöneticilerdir. Anketler 150 işletme sahibine ve 150 yönetici personele dağıtılmıştır. Ancak toplanan ve değerlendirilebilen anket sayısı 78 işletme sahibi, 85 işletme yöneticisidir. Anketler DTO ve DSO'na bağlı işletmelere ve AYSİAD'e üye girişimcilere ve onların işletmelerindeki aile üyesi olmayan ve işletme sahibiyle herhangi bir yakınlığı bulunmayan yönetici personele "Basit Tesadüfî Örnekleme Yöntemi" ile yapılmıştır.

Araştırmaya esas teşkil eden anketin aile işletmelerinde yapılabilmesi için DTO, DSO ve AYSİAD ile görüşülmüş, bunlara üye olan aile işletmeleriyle ilgili unvan, adres, telefon ve yetkili kişi bilgileri alınmış, bizzat işletmelere gidilerek anket soruları katılımcılara doğrudan dağıtılmıştır. İşletmede çalışan yönetici personele anket dağıtılırken işletme sahibi ile kan bağı olmaması konusunda özen gösterilmiş, dolayısıyla anket soruları, işletmeyi aile üyesi olmadan ikinci bir gözle görebilen yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır. Anketlerin cevaplandırılması aşamasında, katılımcıların cevaplarını etkilemeye yönelik hiçbir müdahalenin olmaması konusunda özen ve duyarlılık gösterilmiştir.

### 5.3. Verilerin Değerlendirilmesi

### Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Koçel'in yaptığı çalışmaya göre kıdemli işletmeler tablosunda Denizli'de kurulmuş ve hâlâ devam etmekte olan üç kıdemli işletme yer almaktadır. Bunlar Orhan Abalıoğlu tarafından 1900'lü yılların il yarısında kurulan Abalıoğlu, Denizlili Hacı Emin Bey tarafından 1907 yılında kurulan Koska Helvacısı ve Cafer Sadık Abalıoğlu tarafından 1941'de kurulan Cafer Sadık Abalıoğlu Holding'tir (Koçel, 2010: 611-613). Bu tür kıdemli işletmelerinin incelenmesi daha ziyade nitel araştırmayla yapılmalıdır. Bu çalışmada anket uygulamasıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Anketteki ilgili soruda işletmelerin yaşı 20 yıl ve fazlası olarak gösterilmiştir çünkü Denizli ilindeki işletme bağlamlı sanayileşme ağırlıklı olarak 1980 sonrası gerçekleşmiştir. Yukarıda da adı geçen işletmeler ve benzer işletmeler, kısıtlı sayıdaki uç örnekleri temsil edeceği için anket çalışmasına dâhil edilmemiştir. Anketlerin yapıldığı aile işletmelerinde Tablo 1'den de görüleceği üzere işletmelerin yarısından fazlası (%54) 20 yıldan daha fazla süredir varlığını muhafaza etmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 1'deki oranlar on yıllık aralarla dikkate alındığında da görülmektedir ki, ankete katılan aile işletmelerinin %11,5'inin ömrü henüz 0-10 yıl arasındayken, %34,6'sı 11-20 yıl arasında, %53,8'inin de 20 yıldan daha fazladır.

**Tablo 1: İşletmenin yaşı**

| Anketi Dolduran | | 0-5 yıl | 6-10 yıl | 11-15 yıl | 16-20 yıl | 20 yıl+ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 6 | 3 | 11 | 16 | 42 |
| | Yüzde | 7,7 | 3,8 | 14,1 | 20,5 | 53,8 |

Ankete katılan işletme sahiplerinin yaşı %27,8'inde 41-50 yaş ve %26,6'sında 50 yaş üzeridir. Yöneticilerin ise sadece %12,9'u 41-50 yaş ve %5,6'sı 50 yaş üzeridir. Bu durumda işletme sahiplerinin %54,4'ü 40 yaş üzeri iken, yöneticilerin %81,5'i 40 yaş altıdır (Tablo 2). Tablo 2'ye göre, ankete katılan işletme sahiplerinin aileden olmayan yöneticileri istihdam ederken, kendi yaşlarına göre daha genç yöneticileri tercih ettikleri söylenebilir.

**Tablo 2: İşletme Sahibi Yöneticinin Yaşı**

| Anketi Dolduran | | 21-30 yaş | 31-40 yaş | 41-50 yaş | 50 yaş üzeri |
|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 13 | 23 | 22 | 21 |
| | Yüzde | 16,5 | 29,1 | 27,8 | 26,6 |
| Yönetici | Sayı | 32 | 37 | 11 | 5 |
| | Yüzde | 38,0 | 43,5 | 12,9 | 5,6 |

İşletme sahiplerinin ve yöneticilerin eğitimleri açısından da farklılığın olduğu görülmektedir. İşletme sahiplerinin sadece %5'i meslek yüksek okulu ve %33'ü de fakülte ve üstü eğitimle üniversite mezunu olurken, yöneticilerin %8,2'si meslek yüksek okulu, %57,6'sı ise fakülte ve üstü eğitim almışlardır. Başka bir ifadeyle, işletme sahiplerinin oranına göre yöneticilerin çok daha büyük oranının eğitim düzeyi yüksektir. Ankete katılan işletme sahiplerinin kendi eğitim düzeyleri yüksek olmasa da, eğitim düzeyi yüksek yöneticileri istihdam ettiği görülmektedir.

**Tablo 3: Eğitim Durumu**

| Anketi Dolduran | | İlkokul | Ortaokul | Lise | Meslek Yüksek | Fakülte | Lisans Üstü |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 14 | 14 | 21 | 4 | 23 | 3 |
| | Yüzde | 17,7 | 17,7 | 26,6 | 5,1 | 29,1 | 3,8 |
| Yönetici | Sayı | 3 | 3 | 23 | 7 | 46 | 3 |
| | Yüzde | 3,5 | 3,5 | 27,1 | 8,2 | 54,1 | 3,5 |

### 5.3.2. Aile Üyelerinin İşletmede İstihdamı

Aile işletmelerinin en önemli özellikleri aile üyelerinin ve akrabaların bir kısmının işletmede istihdam edilmesidir. Bu durum özellikle küçük ölçekli işletmelerde, işletme sahiplerinin kendileri açısından, bazen işletmede daha güvenilir bir ortam yaratmaları için bazen de aile üyelerine ve akrabalara istihdam imkânı sağlamak için önemli görülür. Öyle ki, kimi durumlarda aile içi ilişkilerin bozulmaması için bile aile üyelerinin, akrabaların ve aile yakın çevresinin işe alınmaları söz konusu olmaktadır (Ataay, 2010: 17). Birinci varsayım doğrultusunda, Tablo 4'e göre, işletme sahiplerinin %78'i aile üyelerinin işletme içerisinde görev alması fikrine katılıp, sadece %12,3'ü bu fikre katılmazken, aile üyesi olmayan yöneticilerin %54'ü aile üyelerinin işletme içerisinde görev alması fikrine katılmakta, %23,5'i katılmamaktadır. Burada dikkat çeken bir diğer oran ise %22,4 ile bu konuda kararsız kalan yöneticilerin oranıdır. Yöneticilerin çoğunluğunun, aile üyelerinin işletme içerisinde görev alması gerektiği yönündeki düşünceleri de dikkate alınırsa, kararsız kalan yöneticilerin, kararsızlıklarının sebebinin profesyonel yönetici zihniyeti ile işletmenin aile işletmesi olması gerçeği arasında tercih yapamamalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

**Tablo 4: Aile Üyelerinin İşletme İçerisinde Görev Alması Önemlidir**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 5 | 4 | 7 | 28 | 29 |
| | Yüzde | 6,8 | 5,5 | 9,6 | 38,4 | 39,7 |
| Yönetici | Sayı | 3 | 17 | 19 | 29 | 17 |
| | Yüzde | 3,5 | 20,0 | 22,4 | 34,1 | 20,0 |

Özellikle işletme sahiplerinin büyük bir oranının, aile üyelerinin işletmede görev almalarını istemeleri, işe alım sürecinde ailenin etkisini de ortaya çıkarmaktadır. İkinci varsayım doğrultusunda sorulan sorulardan elde edilen cevaplara göre hazırlanan Tablo 5'te, işletme sahiplerinin %56'sı, işe alım sürecinde ailenin etkisinin olduğunu kabul etmektedir, %33,3'ü ise bu fikre katılmamaktadır. Hâlbuki bu konuda daha yüksek oranda çıkması beklenilen aile üyesi olmayan yöneticilerin sadece %38'i işe alım süreçlerinde ailenin etkisi olduğunu düşünürken, %39,3'ü bu düşünceye katılmamakta, %22,6'sı da kararsız kalmaktadır. İşletme sahiplerinin işe alım süreçlerinde ailenin etkisi olduğunu düşünmesine rağmen, yöneticilerin çoğunluğunun buna katılmadığını ifade etmesinin kendi işe alım süreçleriyle bağlantı kurmalarından kaynaklanması muhtemeldir. Bu sebeple de işe kendi yetenekleri ve bilgileriyle girmiş olmak yerine, işletme sahibi olan ailenin etkisiyle alınmış olmaya tepki göstermişlerdir.

**Tablo 5: İşe Alım Süreçlerinde Ailenin Etkisi**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 9 | 8 | 25 | 17 | 8 |
| | Yüzde | 12,0 | 21,3 | 10,7 | 33,3 | 22,7 |
| Yönetici | Sayı | 7 | 26 | 19 | 22 | 10 |
| | Yüzde | 8,3 | 31,0 | 22,6 | 26,2 | 11,9 |

İşletmede işgören alımında işe alma testleri ve mülakatların aile üyeleri de dâhil tüm işe alımlarda uygulandığı düşüncesine işletme sahiplerinin %40,8'i katıldıklarını %39,5'i katılmadıklarını ifade ederken yöneticilerin sadece %25'i katıldıklarını, %57,2'si katılmadıklarını (Tablo 6) ifade etmişlerdir. Tablo 5'teki, işe alım sürecinde ailenin etkisinin varlığı, işe alırken uygulanan testlerin ve mülakatların aile üyelerine uygulanmasını anlamlı kılmadığını göstermektedir.

**Tablo 6: İşletmemizde Personel Alımında İşe Alma Testleri ve Mülakatlar Aile Üyeleri de Dâhil Tüm İşe Alımlar İçin Uygulanır**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 12 | 18 | 15 | 20 | 11 |
| | Yüzde | 15,8 | 23,7 | 19,7 | 26,3 | 14,5 |
| Yönetici | Sayı | 12 | 36 | 15 | 15 | 6 |
| | Yüzde | 14,3 | 42,9 | 17,9 | 17,9 | 7,1 |

Aile işletmelerinde aile üyelerinin işe alımlarında, bazen yetkinliklerine uygun olmayan işlerde istihdam edildikleri düşünülmektedir (Ataay, 2010: 17). Anket çalışmasında bu bağlamda sorulan soruda işletme sahiplerinin %88,4'ü, yöneticilerin ise %64,3'ü işletmede işin özelliğine göre işgören tayin edildiği fikrine katılmaktadır. Tablo 7'den de görüleceği üzere, işletme sahiplerinin büyük bir çoğunluğu, yöneticilerin de çoğunluğu işletmede işin özelliğine göre iş gören tayin edildiğini düşünmekle beraber, yöneticiler işletme sahiplerine göre hem daha düşük oranda bu fikre katılmaktadırlar hem de işletme sahiplerinin %41,6'sı işletmede işin özelliğine göre iş gören tayin edildiği düşüncesine kesinlikle katılmaktadırlar. Yöneticilerin ise sadece %18'i kesinlikle katılmaktadır. Benzer şekilde işletme sahiplerinin %6,5'i bu düşünceye katılmamakta, yöneticilerin ise %13,1'i kesinlikle katılmamakta, %14,3'ü ise katılmaktadırlar.

**Tablo 7: İşletmemizde İşin Özelliğine Göre İşgören Tayin Edilmektedir**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 0 | 5 | 4 | 36 | 32 |
| | Yüzde | 0,0 | 6,5% | 5,2 | 46,8 | 41,6 |
| Yönetici | Sayı | 11 | 12 | 7 | 39 | 15 |
| | Yüzde | 13,1 | 14,3 | 8,3 | 46,4 | 17,9 |

Tablo 6 ve Tablo 7'de ortaya çıkan sonuçları test etmek gayesiyle hazırlanan Tablo 8'e göre, aile üyeleri yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev alırlar düşüncesine, işletme sahiplerinin %39,2'si katılmakta, yöneticilerin ise %61,2'si katılmaktadırlar. Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8 beraber değerlendirildiğinde aile üyelerinin işletmede istihdamlarında çoğu durumda işletme sahibinin ve ailenin etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Bu durum Tablo 5'de işletme sahiplerinin çoğunluğu tarafından kabul edilmiş olmakla beraber, bu düşünceye katılan yöneticilerin oranının işletme sahiplerine göre daha düşük olduğu görülmüş ve yöneticilerin bu düşünceyi kendi işe alımlarıyla ilgili mevcut yetenek ve bilgilerinin varlığının göz ardı edildiği şeklinde yorumlandığı ifade edilmişti. Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de ki sonuçlar da bu düşünceyi doğrular niteliktedir.

**Tablo 8: Aile Üyeleri Yeterli Yeteneğe Sahip Olmasalar da İşletmede Görev Alırlar**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 14 | 18 | 13 | 23 | 6 |
| | Yüzde | 18,9 | 24,3 | 17,6 | 31,1 | 8,1 |
| Yönetici | Sayı | 3 | 20 | 10 | 29 | 23 |
| | Yüzde | 3,5 | 23,5 | 11,8 | 34,1 | 27,1 |

### 5.3.4. Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanması

Aile işletmelerinin bir diğer özelliği de yeni neslin, yani ailenin çocuklarının ya da torunlarının işletmeyi ve yapılan işi erken yaşlarından itibaren tanımalarıdır. Bu durum bazen bizzat işletme sahipleri tarafından bilinçli olarak sağlanırken, bazen de zaten şartlar gereği kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu doğrultudaki üçüncü varsayıma göre sorulan sorularla hazırlanan tablolar Tablo 9-10-11 ve 12'de yer almaktadır. Tablo 9'a göre, işletme sahiplerinin %73,6'sı, yöneticilerin ise %81'i yeni neslin erken yaşlardan beri işletmeyi ve yapılan işi yakından tanıdıklarını ifade etmektedirler. Bu düşüncenin yöneticilerde daha yüksek, işletme sahiplerinde daha düşük oranda çıkması, yöneticilerin bu sürece işletme sahiplerine göre daha az tanık oldukları fakat öyle olması gerektiğini düşünmelerinden kaynaklanıyor olabileceği gibi, bir başka açıdan da işletme sahiplerinin yeni nesilden daha fazla beklenti içerisinde olmalarından ve yeni neslin işletmeyi ve yapılan işi daha yakından takip etmelerini istemelerinden kaynaklanması muhtemeldir.

**Tablo 9: Yeni Nesil Erken Yaşlardan Beri İşletmeyi ve Yapılan İşi Yakından Tanımaktadır**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 2 | 11 | 7 | 28 | 28 |
| | Yüzde | 2,6 | 14,5 | 9,2 | 36,8 | 36,8 |
| Yönetici | Sayı | 2 | 4 | 10 | 45 | 23 |
| | Yüzde | 2,4 | 4,8 | 11,9 | 53,6 | 27,4 |

Aile üyelerinin daha önceden aldıkları eğitim, işletmeyi kurmalarında büyük rol oynayacağı gibi, işletme devam ederken, yeni neslin işletme içerisinde istihdamları ve yöneticilik konumlarına gelebilmeleri için eğitim almaları öngörülmektedir. Tablo 10'dan da görüleceği gibi işletme sahiplerinin %57,9'u, yöneticilerin %57,8'i aile üyelerinin işletmenin geleceği doğrultusunda eğitim aldıkları düşüncesine katılmaktadırlar.

**Tablo 10: İşletmemizde Aile Üyeleri İşletmenin Geleceği Doğrultusunda Eğitim Almışlardır veya Almaktadırlar**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 5 | 9 | 18 | 27 | 17 |
| | Yüzde | 6,6 | 11,8 | 23,7 | 35,5 | 22,4 |
| Yönetici | Sayı | 7 | 18 | 10 | 39 | 9 |
| | Yüzde | 8,4 | 21,7 | 12,0 | 47,0 | 10,8 |

Aile işletmelerinde aile üyeleri çoğu zaman işletmeyi bütün olarak tanıyabilmek için işletmede alt düzeyde çalışarak yükselirler. Tablo 11'de de işletme sahiplerinin %72,6'sı, yöneticilerin %51,8'i aile üyelerinin işletmede alt düzeyden başlayarak çalıştıkları düşüncesine katılmaktadırlar. Burada dikkat çeken husus, yöneticilerin %31,3'ünün bu konuda kararsız kalmasıdır. Böyle bir oran kararsızlık açısında yüksek sayılabilecek bir orandır. Yöneticilerin %31,3'ünün aile üyelerinin işletmede alt düzeyden başlayarak çalıştıkları konusunda kararsız kalmaları, aile üyelerinin diğer iş görenlere göre daha hızlı terfi ettirilmesinden kaynaklanması muhtemeldir.

**Tablo 11: Aile Üyeleri İşletmemizde Alt Düzeyden Başlayarak Çalışmaktadır**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 2 | 5 | 13 | 31 | 22 |
| | Yüzde | 2,7 | 6,8 | 17,8 | 42,5 | 30,1 |
| Yönetici | Sayı | 4 | 10 | 26 | 30 | 13 |
| | Yüzde | 4,8 | 12,0 | 31,3 | 36,1 | 15,7 |

Yeni nesil aile üyelerinin ailelerine ait işletmelerde istihdam edilmelerinden önce, kendilerini henüz hak etmeden patron olarak hissetmemeleri için ve çalışma şartlarını daha iyi anlamaları için başka bir işletmede çalıştırılmaları söz konusu olmaktadır. Ancak, bu durum çok sık rastlanan bir durum değildir. Tablo 12'de de görüleceği üzere, işletme sahiplerinin %20,5'i, yöneticilerin ise %14,3'ü aile üyelerinin işletmede çalışmaya başlamadan önce başka bir işletmede çalıştıkları fikrine katılmaktadırlar.

**Tablo 12: Aile Üyeleri İşletmemizde Çalışmaya Başlamadan Önce Başka Bir İşletmede Çalışmaktadır**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 28 | 20 | 10 | 9 | 6 |
| | Yüzde | 38,4 | 27,4 | 13,7 | 12,3 | 8,2 |
| Yönetici | Sayı | 35 | 28 | 9 | 10 | 2 |
| | Yüzde | 41,7 | 33,3 | 10,7 | 11,9 | 2,4 |

### 5.3.5. Aile Üyelerinin İşletmedeki Önceliği

Aile işletmelerinde şimdiki veya daha önceki işletme sahibinin veya aile üyesi olan yöneticinin çocukları da işletmenin yönetiminde yer almaktadır (Özler ve Şahin, 2010 : 41). Bu sebeple bazı durumlarda uygulanan terfilerde, aile üyesi olan çalışan, kendisinden daha yetenekli, bilgili ve performansı daha yüksek olan bir çalışanın yerine terfi ettirilebilmektedir. Tablo 13'te, işletme sahiplerinin %38,7'si, yöneticilerin ise %22,4'ü işletmede aile üyeleri de dâhil, herkes için uygulanan bir performans sisteminin mevcut olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. Bununla beraber, işletme sahiplerinin %37,3'ü, yöneticilerin ise %58,8'i aile üyeleri de dâhil, herkes için uygulanan bir performans sisteminin mevcut olduğu düşüncesine katılmamaktadırlar. Ayrıca, işletme sahiplerinin %24'ü, yöneticilerin ise %18,8'i bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Bu oranlardan da görüleceği üzere ankete katılan aile işletmelerinde aile üyeleri de dâhil herkes için uygulanan bir performans düzeyi çoğu işletmede mevcut değildir.

**Tablo 13: Aile Üyeleri de Dâhil Herkes İçin Uygulanan Bir Performans Sistemi Mevcuttur**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 9 | 19 | 18 | 20 | 9 |
| | Yüzde | 12,0 | 25,3 | 24,0 | 26,7 | 12,0 |
| Yönetici | Sayı | 24 | 26 | 16 | 14 | 5 |
| | Yüzde | 28,2 | 30,6 | 18,8 | 16,5 | 5,9 |

Aile işletmelerinde terfilerde aile üyelerinin önceliği gözetilirken, diğer taraftan da aile üyesi tepe yöneticileriyle kan bağı olan çalışanların işten çıkarılması oldukça güçtür. Tablo 14'te de görüleceği gibi işletme sahiplerinin %38,72'si, yöneticilerin de %48'2'si işletmede aile üyesi olan tepe yöneticileriyle kan bağı bulunan çalışanların işten çıkarılmasının güç olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. Ancak, işletme sahiplerinin %45,3'ü, yöneticilerin ise %29,5'i bu düşünceye katılmamaktadır. Ayrıca, işletme sahiplerinin %16'sı, yöneticilerin de %22,4'ü aile üyesi olan tepe yöneticileriyle kan bağı bulunan çalışanların işten çıkarılmasının güç olduğu konusunda kararsız kalmaktadırlar. Açıktır ki, işletme sahiplerinin bu tür durumlarda tarafsız kalmaları zor olacağı gibi, bunu itiraf etmeleri de zordur. Bu konuda daha açık gözleme sahip olanlar, aile üyesi olmayanlardır. Dolayısıyla, yöneticilerin bu konuda verdikleri cevap daha isabetli olarak kabul edilebilir.

**Tablo 14: İşletmemizde Aile Üyesi Olan Tepe Yöneticileriyle Kan bağı Olan Çalışanları İşten Çıkarmak Çok Zordur**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 19 | 15 | 12 | 20 | 9 |
| | Yüzde | 25,3 | 20,0 | 16,0 | 26,7 | 12,0 |
| Yönetici | Sayı | 6 | 19 | 19 | 32 | 9 |
| | Yüzde | 7,1 | 22,4 | 22,4 | 37,6 | 10,6 |

Dördüncü varsayım, aile işletmelerinde çalışan aile üyesi olmayan kalifiye düzeyi yüksek çalışanların uzun dönemde işletmede tutulmasının zor olduğuna dairdir. Aile işletmelerinde aile üyesi olanların terfilerdeki önceliği ve işten çıkarmalarda aile üyelerinin daha fazla korunması sebebiyle ve de aile işletmelerinin daha ziyade KOBİ niteliği göstermesi sebebiyle, bu işletmelerde çalışan aile üyesi olmayan kalifiye düzeyi yüksek çalışanlar uzun vadede, daha iyi imkânlar sunan işletmelere geçmekte, haliyle böyle çalışanları uzun vadede işletmede tutmak zor olmaktadır. İşletme sahiplerinin %29'u, yöneticilerin ise %41,2'si yönetici ve iş sahipleriyle kan bağı olmayan kaliteli çalışanların uzun vadede işletmede tutulmasının zor olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. İşletme sahiplerinin %56,6'sı

yöneticilerin ise %39'u bu düşünceye katılmamaktadır. Kararsızların oranı da dikkate alındığında işletme sahiplerinin %14,5'inin, yöneticilerin ise %24,7'sinin bu konuda kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu durumda, yönetici ve iş sahipleriyle kan bağı olmayan kaliteli çalışanların uzun vadede işletmede tutulmasının zor olduğu fakat ankete katılan bazı işletmelerin de kaliteli çalışanları uzun vadede işletmede tutabildikleri söylenebilir (Tablo 15).

**Tablo 15: İşletmemizde Yönetici veya İş Sahipleriyle Kan Bağı Olmayan Kaliteli Çalışanları Uzun Vadede İşletmede Tutmak Zordur**

| Anketi Dolduran | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İşletme Sahibi | Sayı | 16 | 27 | 11 | 16 | 6 |
| | Yüzde | 21,1 | 35,5 | 14,5 | 21,1 | 7,9 |
| Yönetici | Sayı | 14 | 19 | 17 | 21 | 14 |
| | Yüzde | 16,5 | 22,4 | 20,0 | 24,7 | 16,5 |

## 6. SONUÇ

Günümüzün küresel ekonomileri, işletmeleri çok daha büyük risklerin alındığı tedarik, işgücü, finans kaynakları, ürün sunumu gibi pek çok faktörün bileşkesi olan pazar savaşlarının arasında bırakmıştır. Bu sebeple, güven olgusu işletmeler için aranan en önemli unsur halini almıştır. Güven, tedarikçi-işletme, işletmeler arası ortaklıklar ve işletme-müşteri bağlamlarında olduğu gibi, işletmenin kendi iç bünyesinin de olmazsa olmazıdır. Bu sebeple aile işletmelerinin önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü aile işletmeleri, aile bireylerinin işletmenin çeşitli kademelerinde istihdam edildiği ve böylece işletmenin bünyesinde aileye dâhil olmanın getirdiği, kültürel birlik ve bunun da ötesinde güveni, kendiliğinden tesis etmektedir. Öyle ki, çoğu zaman işinde en iyi olanla çalışmaktansa, daha az kalifiye ama daha güvenilir olanla çalışmak tercih edilmektedir. Bir başka açıdan ise, işletmelerin kâr getiren örgüt olmalarının ötesinde, sürekliliği olan örgütler olması önem kazanmıştır. Ancak, insan ömrü kısıtlıdır. Bu sebeple işletmelerin, işi kuranlardan sonra da devam etmesi için genelde istenilen ve öngörülen varisler, işletme sahiplerinin kardeşleri, eşleri ve çoğu zaman da çocukları olmaktadır. Hatta işletmeler, işletme sahibinin kendi ailesine bırakacağı bir miras olarak görülmektedir. Böyle bir durum, aile üyelerinin işletmeyi sahiplenmesi ve en azından gelecekte işletmenin devamlılığını sağlayabilecek yeterliliğe gelebilmesi için işletmede çalışması gerekliliğini doğurmaktadır. Aynı zamanda, aile işletmeleri olgusu, geçen yüzyılın ortalarına doğru, önce kolektivist-sosyalist sistemlerin bir kısmında uygulama denemesine girilen 'öz yönetim' ile liberal-kapitalist sistemdeki 'işçilerin fabrikaya ortak' olması tecrübelerinin geçersiz olmasının sonucunda, küçük aile sermayelerinin en iyi değerlendirilme ve işletilme modeli hâline gelmiştir.

Aile işletmelerinin ekonomide oynadığı büyük rol de onları, hem ulusal ekonomiler için hem de küresel ekonomi için vazgeçilmez hale getirmiştir. Öyle ki, artık dünya çapında aile işletmelerini bir araya getirip şebekeler kuran örgütler oluşmuştur. Mesela, bunlardan biri olan Family Business Network (FBN) 45 ülkeden 3 binden çok aile işletmesinin üye olduğu bir birliktir. Bu birlik, 20 yıl önce, aile işletmelerinin iş dünyasındaki etkinliğini artırmak amacıyla kurulmuş olup, kâr amacı gütmeyen bir örgüttür. Gayesi, aile işletmelerini bir araya getirerek ortak sorunlara birlikte çözüm üretmek, deneyimlerini paylaşarak başarı ve başarısızlık nedenlerini bulmak ve aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olan gelecek kuşakların eğitilerek işi sahiplenmesi konusunda üyelerine ücretsiz hizmet sunmaktır (Family Business, 2009: 16-19).

Denizli'de aile işletmelerinin girişimcileri ve aile üyesi olmayan yöneticilerine yapılan bu araştırmada, aile işletmelerini çoğunluğunun 20 yıldan daha fazladır yaşamını devam ettirdiği görülmüştür. Bu işletmelerde aile üyelerinin işletme içerisinde görev alması hem işletme sahipleri hem de aile üyesi olmayan yöneticiler tarafından önemli görülmektedir. Bu öneminden dolayıdır ki, iş görenlerin işe alım sürecinde ailenin etkisi söz konusu olmaktadır.

Bununla beraber araştırmanın yapıldığı işletmelerin çoğunluğunda işin özelliğine göre işgören tayin edildiği düşüncesine hem işletme sahipleri hem de aile üyesi olmayan yöneticiler katılmaktadırlar. Bununla beraber, aile üyelerinin yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev aldıkları düşüncesine işletme sahiplerinin %39'u katılmakta, %17,6'sı bu konuda kararsız kalmakta, %43'ü ise katılmamaktadırlar. Bu konuda, yöneticilerin %61'i aile üyelerinin yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev aldıkları düşüncesine katılmaktadırlar. Görülmektedir ki, aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyeleri, yeterli yeteneğe sahip olmasalar da işletmede görev almaktadırlar.

Aile işletmelerinin devamlılığında en önemli rol oynayan unsur, yeni nesil aile bireylerinin geleceğe hazırlanmasıdır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde, yeni neslin erken yaşlardan beri işi yakından tanıdığı ve aile üyelerinin işletmenin geleceği doğrultusunda eğitim aldığı ve almakta olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyeleri işletmenin alt düzeyinden başlayarak çalışmakta, böylece işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmektedirler. Hatta araştırmaya katılan işletmelerin çok az bir kısmında da olsa, aile üyeleri işletmede çalışmaya başlamadan başka bir işletmede çalışarak, patron olmadan önce işgören olma tecrübesini yaşamaktadırlar. Bununla beraber, aile üyelerine ve diğer çalışanlara ortaklaşa uygulanan bir performans sisteminin olmadığı ve özellikle de işletmenin aileden olmayan yöneticilerine göre aile üyesi olan tepe yöneticilerle kan bağı olan çalışanların işten çıkarılmalarının zor olduğu görülmektedir. Dolayısıyla da, araştırma sonuçlarında, işletmedeki yönetici ve iş sahipleriyle kan bağı olmayan kaliteli çalışanların uzun vadede işletmede tutulmasının zor olduğu ortaya çıkmıştır.

Açıktır ki, aile işletmelerinin devamlılığının sağlanmasında dikkatle üzerinde durulması gereken konu, mevcut aile bireylerinin yanı sıra, gelecek kuşak temsilcilerinin de işe ve işletmeye yönelik eğitim süreçlerinden geçirilmeleridir. Ayrıca, her iş talep eden aile bireyinin ve yeni nesli temsil eden çocuğun işletmede görev almasının da beklenilmemesi gereklidir. Çünkü her ne kadar aile işletmelerinin aile bireyleriyle çalışmasında en önemli etken olarak hâlihazırdaki güven olgusunun devamlılığı, birbirini tanıma ve iletişimin rahatlığı önemli kabul edilse de şüphe yok ki, bu faydalarına rağmen, bu bireylerin işe uygunluğu, yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip olma özellikleri öncelikle dikkate alınmalıdır. Yeni nesil ise şayet işletmeyi bir çalışan ve yönetici olarak temsil etme gücüne sahip değilse, o zaman da sadece "sorumlu bir hissedar" olarak kalması sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR


Ak - Güngör, B. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü", **3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), 18-19 Nisan, İstanbul, ss.91-99.

Alacaklıoğlu, H. **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, (Çev: E.Ö. Gökmen) Türkiye Global KOBİ'ler Platformu, Global KOBİ Yayınları:2, İstanbul.

Arıkan, S. (2004), **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Ataay, A. (2010). "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi", **4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı**, (Ed: T. Koçel), 16-17Nisan, İstanbul, ss.11-13.

Ateş, Ö. (2005). **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

Aytaç, Ö. (2006). "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, ss. 125-138.

Erdil, O., Ciğerim, E. ve Gök, M.Ş. (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), 2. Baskı, 17-18 Nisan, İstanbul, ss.64-71.

Bertrand, M. ve Antoinette, S. (2006). "The Role of Family in Family Firms", **Journal of Economic Perspectives**, 20/2, ss.73-96.

Chrisman, James J., Jess H. Chua, Lloyd P. Steler. (2002). "The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26/4, ss. 113-130.

Family Business Türkiye, "Çocuğunuzu Sorumlu Bir Hissedar Olarak Yetiştirin", Haziran 2009, ss.16-19.

Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama" **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Edit: Tamer Koçel), 2. Baskı, 17-18 Nisan, İstanbul, ss. 20-32.

Genç, N., Kocasaraç, S., ve Müslüm, D. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma DüzeyiniTespite Yönelik Bir Envanter Önerisi", **3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), 18-19 Nisan, İstanbul, ss. 367-376.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2007). **Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Sosyal Psikoloji Dizisi: 2, Evrim, İstanbul.

Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009)."Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, 11/1, ss.167-197.

Koçel, T. (2010). "Kıdemli İşletmelerle İlgili Açıklama", **4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı**, (Ed: T. Koçel), 16-17 Nisan, İstanbul, ss.609-630.

Öge, H. ve Serdar - Levent Y. (2008). "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), 18-19 Nisan, İstanbul, ss.399-415.

Örücü, E., Recep K., ve Özer Y. (2007). "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinde Ailesel Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Uygulama", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2, 2, ss. 27-47.

Özkaya, M. O., ve Canan – Muter, Ş. (2006). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 21/1, ss. 109-126.

Özler, H., Ergun - Özler, D. ve Eren – Gümüştekin, G. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 1/17, ss.437-450.

Özler - Derya E., ve Meltem D. Ş. (2010). "Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya'da Bir Araştırma", **4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı**, (Ed: T. Koçel), 16-17 Nisan, İstanbul,ss.42-51.

Öztürk, A. T. (2008). "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, **Journal of Arts and Sciences**, Sayı:10/Aralık, ss.109-116.

Pazarcık, O. (2004). "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), 2. Baskı, 17-18 Nisan, İstanbul, ss.33-41.

Yalçın, A. ve Rıdvan, G. (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, (Ed: T. Koçel), 2. Baskı, 17-18 Nisan, İstanbul, ss.72-78.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, ss.497-507.