

  LE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN GELİŞİM EVRELERİ VE KURUMSALLAŞMA

Hayrettin ÖZLER*
Derya ERGUN ÖZLER**
Gülten EREN GÜMÜŐTEKİN***

ÖZET

Bu alıŐma, aile işletmelerinde nepotizmin sosyo-psikolojik, ekonomik ve politik kökenlerini ele almaktadır. Nepotizm, durağan bir problem değil işletmenin gelişme sürecinde yeniden ve farklı Őekillerde ortaya çıkan bir olgudur. Çalışma bir bütün olarak aile iŐletmelerine ve kurumsallaşmaya sosyo-dinamik açıdan bakmaktadır. İkincisi, nepotizmi keyfi, duygusal veya içgüdüsel bir davranış olarak değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış ve bir yönetim biçimi olarak kabul etmektedir. Nepotizmi sadece duygusal ve içgüdüsel bir davranış olarak görerek kurumsal c zmler üretmek mümkün değildir. Bu çalışmada aile işletmeleri, nepotizm ve kurumsallaşma bir süreç içerisinde aıklanmaya ve değerlendirilmeye alıŐılmıŐtır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, kapitalist işletme, nepotizm ve kurumsallaşma.

ABSTRACT

In this paper, the social psychological, economic and political roots of nepotism are investigated. Nepotism is a dynamic phenomenon which reemerges at different stages and in different forms during the development of family businesses. This study tries to look into nepotism and institutionalization in a dynamic perspective. Primarily, nepotism is not perceived as an arbitrary, emotional and instinctive behavior but as a rational and selected behavior. This is necessary because we cannot institutionalize family businesses if we seek the roots of nepotism in emotional sub-cognition level of the people. Finally this paper handles the themes, family business, nepotism and institutionalization as a process.

Keywords: Family business, capitalist business, nepotism and institutionalisation.

GiriŐ

Bugün Amerika'daki Őirketlerin %95'i aile Őirketi olup, bu Őirketlerin en büyük 500 Őirket arasındaki temsilcilerinin payı %40 seviyesindedir. Aile kontrolündeki Őirketlerin diğer Őirketlere göre %5 daha karlı ve borsada %10 daha değerli olduklarına yönelik bulgular vardır (Conway, 2004). Adaletsiz bir uygulama olduğu düŐüncesiyle nepotizm özellikle kamu sektöründe yasaklayıcı düzenlemelerle azaltılmaya çalıŐılırken günümüzde hala yaygın olarak görülmektedir. "Nepotizme  vg"nn yazarı Adam Bellow (2003), birçok Őirketin baŐarisının nedeni olarak (siyasi, akademik, sanat ve edebiyat alanında da önemli örnekler vererek), planlı nepotizmin görülebileceğini ancak baŐarisızlıđı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. Ayrıca Bellow, nepotizmin elit sınıflarla sınırlanamayacağını, imalat sektörü, hatta emniyet ve itfaiye teŐkilatı gibi alanlarda oldukça yaygın bir Şekilde görülen *kurumsallaşmış* bir pratik olduğunu belirtmektedir. İnsanlar tanıdık bir isim veya simayla

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissederler. Aile işletmelerinde yönetimin devri söz konusu olduğunda yeni nesil aile üyelerinin kurumun vizyonunu devam ettireceklerine dair duyulan güven ve kurumu herkesten daha iyi tanıma avantajı gibi bazı nedenlerden dolayı nepotist eğilimler olumlu olarak algılanabilir. İyi nepotizm-kötü nepotizm olmak üzere iki farklı türden bahsedilemez belki ama nepotizmin farklı yönleri olan bir olgu olduğu ve bunun olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla beraber değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Nepotizmin Kavramsal Analizi

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. “Kin selection” veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlarda nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Masters, 1983). Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber (Özsemerci, 2005), gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur.

Nepotizm, monarşi veya hanedanlık gibi bir yönetim biçimidir ve bu yönetim sisteminin -her sistemde olduğu gibi- yararları ve sakıncaları vardır. Her kültürde nepotist eğilimler olmasına rağmen, bu davranış alanını belirleyen kurallar, gelenekler, semboller ve doğal olarak uygulamalar farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda Amerikan nepotizmi ile, İtalyan nepotizmi ve Türk nepotizmi arasında farklılıklar görülebilir. Örneğin Osmanlı İmparatorluğu’nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğu nispeten kurumsallaşmış -nepotizmi ve rekabeti kapsayan- bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanıldığı gibi, saltanatın zamanla yetersiz kişilere saray içi entrikalarla devredildiği dönemlere de rastlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde nepotizmi ahlaki/etik bir sorun olarak irdelemek değil; nepotizmin bireysel, sosyal, ekonomik ve politik nedenlerini bütüncül bir yaklaşım ile ve kurumsallaşma çerçevesi içerisinde incelemektir. Kurumsallaşma veya kurumsallaş(a)mama işletmelerin hem kendi içsel bütünlükleri hem de dış çevre ile entegrasyonları açısından önemlidir. Bu nedenle nepotizmi daha geniş bir bağlamda değerlendirmek gerekmektedir. Kurumsal çözümlerinin veya çabaların yegane sorumluluğu aile işletmelerini korumak, devamını sağlamak ve aile bireylerinin sosyal tatminini sağlamak olmamalıdır. Kurumsal çözümler, işletme ve çevresini kapsayan çözümlerlerdir. Nepotizm, en azından olumsuz anlamda, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Nepotizm, aile

üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, otoriteyi, bireyselliği ve bireyci özgürlükleri rasyonel ve yasal bir mantıkla sınırlayan yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; işletmenin, aileden bağımsız veya ondan daha geniş, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve paydaşlar nezdinde bir güvensizlik nedeni olabilmektedir. Nepotizm bir işletmede aile kavgalarına veya nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu yüzden insan sermayesinin tükenmesine neden olabilir.

Nepotizme Yönelik Kuramsal Çözümlemeler

Kurumsal yaklaşım, bir olguyu makro (sosyal-ekonomik), meso (örgütsel), ve mikro (bireysel) düzeylerde inceleyerek yapısal, dinamik ve sembolik etkileşimleri ortaya koymak, öneriler getirmek ve tartışmak demektir. Aile işletmelerini analiz etmede temel sorun, bu üç farklı düzeyi birbirinden ayırmanın güçlüğü ve bazen de anlamsızlığıdır. Bu zorluktan dolayı bu çalışmada, konuya ilişkin değerlendirmelerin ayrıntılı konu başlıkları içerisinde verilmesinden özellikle kaçınılmıştır.

Sosyal ve kültürel nedenler, toplum içinde kurumsallaşmış ve kalıplaşmıştır. Doğal olarak kurumsal çözümler; aile işletmeleri dışında, onların yaşadığı çevre koşullarını değiştirmekten, yeni koşullara adaptasyonu sağlayacak yaptırımlardan (dış denetim ve kurallar) oluşabilir. Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe nepotizmin önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir.

Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçların (kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi) işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçları olabilir. Bu sayede nepotizm yerine, kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir.

Bireysel nedenleri daha çok bireyin rasyonel tercihleri ve objektif çıkarları ile ilgili olarak görmek mümkündür. Bu nedenle, bireysel nedenlerin çözümünde dünyadaki benzer deneyimlerden yola çıkılabilir. Bireysel dönüşüm makro çevrede oluşturulan yeni koşullara bağlı olarak bireysel akılcılığın (faydacılığın) yerine örgütsel (kollektif) akılcılığın yerleştirilmesi yoluyla kısmen gerçekleşebilir. Ancak işletme içindeki irrasyonel yapılanmaların ve duygusal çekişmelerin ortadan kaldırılması örgütsel düzeyde önemli bir görev olduğundan, işletmelerin klasik olarak tanımlanan iç ve dış çevrelerine ara çevre olan aile boyutunu da katmak ve sosyal psikolojik çözümlere gitmek gereklidir. Bu çalışmanın ana teması bu alanda aile işletmelerinde nepotizm üzerine bazı çözümler yapmak ve problemi teorik düzeyde irdelemektir.

Aile İşletmeleri ve Nepotizm

Thomas Kuehn, ailenin “kültürel mantıkla birleştirilmiş pratik çıkarları olan bir birim” olduğunu; Hans Medick ve David Sabean ise “aile hayatının pratik

deneyimleri içerisinde duygusal ve maddi deneyimlerin ayrıştırılmayacağını ve bu iki alanın birlikte şekillendiğini” belirtmektedirler (Diefendorf, 1987: 661). Modern toplumların belirgin özelliklerinden birisi de 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 geçmiş haldedir. Aile işletmeleri biçimsellik ve bürokrasiden yoksun basit ancak kendine has töre, değer, gelenek ve sembollerle oldukça güçlü ve duragan yapılardır. Aile işletmeleri biçimsel olmayan örgüt ile biçimsel örgüt ayrıştırmasına karşı verilen tepkinin bir ifadesidir. Aile işletmeleri üyelerine belli bir esneklik düzeyi ve eylem özgürlüğü sağlayacak şekilde, farklı çıkarların ayrıştığı ve bu farklı konuların eşgüdümlediği karmaşık bir yapıdır. Doğal olarak aile işletmeleri ile modern kapitalist işletmeler arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen bu farklılıklar belirginlikten uzaktır. Tüm bu zorluklara rağmen aile işletmelerini modern kapitalist işletmelerden farklılaştıran bazı özellikler üzerinde düşünmek ve buradan yola çıkarak bazı değerlendirmelerde bulunmak yararlı olacaktır.

Kapitalizmden ve kapitalist ahlaktan (zihniyetten) bahsederken Weber’in (1985) bu konudaki katkılarına değinmek gerekir. Weberyen yaklaşımda kapitalist işletmeler kar arayışı ve akılcı çalışma disiplininin bileşiminden oluşmakta olup genellikle batıya özgü Protestan ahlakının bir sonucudur. Her ne kadar kapitalizmin gelişmesi için Protestan olmak gerekmeseydi de Weber’in bu çalışması ile toplumun düşünsel yapıları ve ekonomik yapıları arasındaki bağdaşıklığın önemi ortaya çıkmış ve –Marksist düşüncenin aksine- insan (birey) ekonomik aktivitelerin merkezine yerleştirilmiştir. Protestan ahlak insanı edilmeyen olarak tanımlayan (tanrının onun maddi kaderini belirlediği) bir inanç sisteminden çıkarıp onu maddi koşulları şekillendirerek tanrıya hizmet eden bir varlık haline dönüştürmüştür. Protestan ahlakının ferdiyetçiliğe ve akılcı çalışmaya verdiği önem kapitalizmin gelişmesine hız kazandırmış olabilir çünkü bireyi diğer mistik ve geleneksel bağlardan koparmayı da başarmıştır (Bozkurt, 2002). Protestan ahlaka göre herkes tanrı karşısında yalnızdır ve bu durum yakınlar ile ortaklık ve başkalarına karşı görev duygusunu zayıflatır (Torun, 2002). Bozkurt (2000: 37) modern toplumun ortaya çıkışında işin aileden ayrılmasına, çalışma hayatının rasyonel kurallarının herkese aynı şekilde uygulanmasına ve ücretsiz aile işçiliği yerine ücretli işgücünün doğuşuna işaret etmektedir. Bu püritan ahlak servet biriktirmeyi veya atıl halde tutmayı ve lüks yaşamı eleştirmiş, sürekli üretime dönük yatırımları teşvik etmiştir. Ancak Sarıbay (2006) Protestan Ahlak ve kapitalizm arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığına hatta kapitalizmin Protestanlığı daha çok dönüştürdüğüne işaret etmektedir. Yine Bozkurt (2000) post-endüstriyel dönüşümle birlikte bu püritan iş ahlakının, rasyonelliğin ve modern insan tipinin yerini yeni paradigmalara aldığını vurgulamaktadır. Kısacası bu çalışmada kapitalist işletme ve aile işletmesi kavramlarını kullanırken Protestan Ahlak ve İslam Ahlakı gibi bir karşılaştırmayla tezimizi sınırlandırmamaya gayret edilmiştir.

Kapitalist işletmelerin temel niteliklerinden birisi sermaye ile işgücü arasındaki organik (yapısal) ve fonksiyonel farklılaşmadır. Sermaye ve emek

Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma

birbirleri ile bağlantılı olsa bile kapitalist işletmelerin başarısı bu iki unsuru dengeli olarak yönetmelerine bağlıdır. Örneğin, kar ve ücret aslında mülkiyet ve emek arasındaki ilişkilerin objektif ifadesi ve sonucu olan kategorilerdir. Kapitalist işletmelerde aile ilişkileri üretim ilişkilerinden tamamen ayrılmıştır veya teorik olarak ayrıldığı varsayılmaktadır. Kapitalist işletmelerde mülkiyet ve emek arasındaki ilişkiler evrensel piyasa kuralları tarafından düzenlenmiştir. Piyasa kuralları içerisinde cemaat veya akrabalık kaygılarından arındırılmış ekonomik karşılıklılık veya değişim mantığı üzerine kurulu bir yapılanma vardır. Kapitalist işletmelerde üretim faaliyetleri tamamen piyasa odaklı olup; neyin, ne kadar ve nasıl üretileceği ailenin ihtiyaçları ve beklentileri etrafında şekillenmemiştir. İşletmenin alacağı kararların içerdiği risk, sadece faaliyetlerden beklenen kar ile diğer olumlu ve olumsuz olasılıklar arasındaki dengeye bağlıdır. Sonuç olarak kapitalist işletmelerde nepotizmin gelişmesi için yeterli neden yoktur, nepotizm benzeri davranışlar görülse bile bunlar -meritokrasinin sınırları içerisinde kalmak şartıyla- ekonomik ve rasyoneldir. Aile işletmeleri ve kapitalist işletmeler arasındaki farklılıkları tam ve gerçekçi bir şekilde genelleştirmek ve kategorize etmek mümkün olmamakla birlikte öncelikli ve belirleyici bazı farklılıklar teorik düzeyde, bu makalenin kapsamına uygun olacak şekilde aşağıda Tablo1’de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması

Faktörler	Aile İşletmeleri	Kapitalist İşletmeler
Üretim Amacı	Ailenin yeniden üretimi (sadece neslin devamı olarak değil ayrıca toplumsal asalet ve gösteriş için servet üretimi)	Kar maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) artırmak, değer üretimi
İşgücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli işgücü	Ücretli işgücü
İşgücüne Duyulan İhtiyaç	İşgücü/verimlilik, oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	İşgücü/verimlilik oranında verimlilik lehinde işgücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü (duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kollektif) aile geliri ve serveti olup aile refahı ve saygınlığına hizmet eder (Kısmen parasal).	Kar, kazanç ve ücret. Genellikle parasal ancak işletme imajı ve saygınlığı olarak toplumsal.
İnsan ve Otorite İlişkileri	Biçimsel olmayan grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite.	Biçimsel grup yapısı (bürokratik), yasal (rollere bağlı) otorite.
Yaşam Süresi	Kişiyeye ve örgüt içi-dışı kişisel ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazara/ürüne ve sektöre bağlı
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Diğer (ail-dışı) çalışanlar aleyhine ayrımcı	İş/personel değerlendirmeye bağlı ve sözleşmeci
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe geçmiş	İlişkili fakat sınırları belli

Bu makalede kavramsal olarak aile işletmesinden anlaşılan, mülkiyetin ve yönetimin bir aile ünitesi içerisinde yoğunlaşmış olması ve işletme üyelerinin örgüt içerisinde aile temelli ilişkiselliği başarmaya ve/veya korumaya yönelik uğraşı içerisinde olmasıdır (Sirmon vd., 2003: 339). Aile diğer amaçların üzerinde olup, aileye ait mülkiyet yapısı -büyüme ve gelişme amacıyla bile olsa- bozulmamalıdır çünkü aile işletmesi, ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak için kurulur (Pooley,

2005). Ailenin adı (namı, asaleti ve payesi), serveti ve çocukların geleceği temel motive edici faktörlerdir

Aile işletmelerinde ailenin mevcut normları büyük ölçüde ailenin yeniden üretimi veya neslin devamı gibi değerlerden türetildiği için, aile üyeleri arasındaki ilişkiler; karşılıklı bağımlılığa ve bağlılığa dayalı karmaşık -ancak ekonomik (piyasa) akılcılıkla sıklıkla çelişen- bir etkileşim ve mübadele sistemidir. Doğal olarak aile işletmelerinin devamı açısından aile üyeleri arasındaki birlik ve bağlılık temel bir gereklilik olarak görülür. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapıma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısaca örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir (ASO, 2005: 5–7). Aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetimin birlikteliği; sahiplerin bireysel ahlak, değer, inanç ve normlarının işletme yönetimi -karar ve faaliyetleri- üzerinde daha fazla etkili olmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Sahip-yöneticilerin sosyal ilişkileri ve toplumsal ağları işletmenin iç ve dış çevresinden kolayca ayrıştırılamamaktadır. Aile işletmelerinin çevresi kan bağı veya evlilik gibi yollarla oluşturulan akrabalık ilişkilerinden ve dostluklardan meydana gelir. Kısacası, aile işletmeleri sosyolojinin ideal aktör tiplerine oldukça yaklaşmaktadır.

Bununla birlikte aile işletmelerinde genellikle işletmenin sahip ve yöneticilerinin aynı kişiler olması -ekonomik bir aktör olarak- onları klasik ekonominin rasyonel insan imgesine diğer işletmelerden daha fazla yaklaştırmaktadır (Spence vd., 2000). Çünkü aile işletmelerinde sahip-yöneticinin istekleri, davranışları ve kararları kurumsal yapılar tarafından daha az sınırlandırılmaktadır. Bu yönüyle sahip-yönetici aile işletmesini hem bir üretim hem de bir tüketim ünitesi olarak algılayabilir. Nasıl bir bireyin toplumda etkin bir varlık sürdürebilmesi, öncelikle tükettiğinden çok üretebilmesine bağlı ise, aile işletmelerinin de bu prensibe bağlı kalmaları beklenebilir. Ancak bireyin doğası ile ailenin doğası aynı olmayabilir. Ailenin doğası gereği, işletme stratejisi “ailenin varlığını ikame ettirmesi stratejisi” ile simetrik olmaktadır. Çoğu zaman aile amaç, işletme araç olarak kalmaktadır.

Öyle görülüyor ki, aile işletmeleri sadece ekonominin değil aynı zamanda sosyolojinin de ideal aktör tiplerine oldukça yakındır. Oysa ekonomi ve sosyoloji farklı varsayımlara, koşullara ve kurallara sahip iki ayrı entelektüel ve sosyal alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri, geniş çoğulcu işletmeler gibi tüzel yani kişisellikten uzak değil daha kişiye özel yapılardır. Bu onu sosyal yapılar içerisinde daha fazla görünür, olağan, sıradan ve yaygın hale getirmektedir. Aile işletmeleri başlangıç sermayelerinin önemli bir kısmını kurumsal finans araçlarından değil; bireysel özkaynaklardan, eş, dost ve akrabalarından temin etmektedirler. Bu durum aile işletmelerinde doğal olarak eş, dost ve akraba kayırmacılığını teşvik etmektedir. Çünkü bu toplumsal kesimler, işletmenin başarısından kendilerine de bir pay çıkarmaktadır. “Yakın toplumsal çevre”, doğal olarak, işletmenin faaliyet gösterdiği ayrı ve özel bir ekonomik dünyanın yasalarına tabii olmasını değil, bireyin yaşadığı sosyal dünyanın kurallarına tabi olmasını beklemektedir. Bu yönleri ile aile işletmelerinin, rasyonel yönetim ve etik anlayışına uymalarını beklemek ve istemek belki de

onlara haksızlık etmektir. Aile işletmelerinin tam tersine pratik etiğe, başka deyişle, yaşayan ve biçimselleştirilmesi güç olan sosyal normlar alanına ait olduklarını kabul etmek gereklidir. Bunun nedeni, toplumun bir birey veya aileden beklediği davranışlarla, bireyin sahip olduğu işletmeden beklenen davranışların aynı olmasıdır. Bu durum aile işletmelerini sosyal açıdan “sorumlu” değil sosyal açıdan “bağımlı” hale getirmektedir. Aile işletmelerinin yaşayan sosyal etiğe tabii olması nedeniyle, onların evrensel ve mutlak olarak kabul edilen ekonomi ve iş etiğine tam olarak uymalarını beklemek doğru olmamaktadır. Aile işletmelerinde, personel alımında öncelik sadece aile üyelerine değil, işletmede çalışanların ve yakınların aile üyelerine de tanınmaktadır.

Aile işletmeleri “ekonomik sermaye yoğun” değil “sosyal sermaye yoğun” işletmelerdir. Sosyal sermaye işletme eylemlerini birçok açıdan etkilemektedir. Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutu vardır. Yapısal boyutunu, sosyal ağların bağlantıları ve yapılandırması, bilişsel boyutunu paylaşılan dil ve anlatılar ve son olarak ilişkisel boyutunu da güven, normlar ve yükümlülükler oluşturur. Bu boyutların her biri, aile birimi içerisinde ve bu birimin dışındaki paydaşlar ile bağlantıları içerisinde yer almaktadır (Sirmon vd., 2003: 342). İşletme içi ve işletmeler arası kaynak ve bilgi alışverişi, entelektüel sermayenin yaratılması, işletmeler arası öğrenme, tedarikçilerle ilişkiler, ürün geliştirme ve girişimcilik gibi alanlarda sosyal sermayenin etkisi hissedilebilir düzeydedir (Adler vd., 2002). Örneğin, sahip-yöneticinin veya ailenin ait olduğu sosyal ağ veya sahip olduğu sosyal bağlar güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat (sosyal sermaye) gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilen ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunar. Bu kaynaklardan faydalanabilme arzusu, aile işletmelerini ekonomik ve yasal rasyonelliğin dışına sürükleyip duygusal ve sosyal rasyonelliğin sınırlarına hapsedebilir. Örneğin, aile işletmelerinde kötü zamanlarda işten çıkarma eğilimi daha az olmaktadır (Bellow, 2003).

Sosyal ve ekonomik alan arasındaki bu çelişki ve çatışmalar kaçınılmaz olarak nepotizmi ortaya çıkarmaktadır. İç dayanışması son derece güçlü olan aile işletmelerinde (özellikle Türkiye’de ataerkil aile yapısı ve ailenin bireyden önce geldiği gerçeği göz önüne alınırsa), bireysel kararlar bazen bireyden çok aileyi etkilemektedir. Güçlü aile bağları bireyin omuzlarında ağır bir yük oluşturmaktadır. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmakta ve tek başına sorumluluk almaktan çok aile üyelerini de kararlara katarak veya işletme içerisinde sorumluluklar yükleyerek bu yükü azaltabileceğini düşünmektedir. Böylece olası başarısızlıklardan ve ailevi değerleri önemsemekten dolayı tek başına suçlanmaktan kaçınmaktadır.

Güçlü bir iç dayanışmaya sahip olma, emek gücünün uysallığı ve esnekliği aile işletmelerinin en önemli rekabet avantajlarını oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde çalışanlardan beklenen hizmet, saygı ve bağlılıktır. Çalışanlar bilgi ve beceriye dayalı bireysel otonomiye sahip kişiler olarak değil ailenin koruması altındaki insanlar veya (en iyi ihtimalle) manevi evlatlar olarak görülür. Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinde nepotizmin nedenlerinden bir diğeri de,

aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. İşletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılar nedeniyle aileden olmayan ancak en fazla güven duyulan çalışanların gelebileceği yönetim kademesi ne olursa olsun statüsü “devşirme” olarak kalır. Bu özelliği itibarıyla aile, geleneksel tarım toplumlarında olduğu gibi toprak sahibine; işletme çalışanları ise tarım işçilerine benzetilebilir. Aile için işletme bir çiftliktir ve bu çiftliğin faaliyetleri ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltilmiştir. Doğal olarak ailenin kompozisyonu ve büyüklüğü işletmenin örgüt yapısını ve davranışlarını belirleyen temel faktörlerdir. Bu ekonomik ünite içinde çalışan bireylerin; ailenin ve işletmenin kontrolünü ele geçirmelerini engellemek için “devşirme” veya “kiralık işçi” statülerinin ötesine –mesela örgütsel vatandaşlık, paydaş veya ortak statüsüne- geçmelerini engellemek sahip-yöneticinin bir sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Örneğin, işgörenlerin otoriteyi paylaşmalarına mümkün olduğunca engel olunurken bilgi ve becerilerinden de faydalanılmaya çalışılır.

İşletmenin içinde bulunduğu yarış ve rekabete dayalı “ekonomik çevre” ailenin sosyal gerçekliği üzerine dayatılan realiteler olarak algılanır. Aile işletmeleri içindeki işbölümü, ekonomik olmaktan çok geleneksel ölçütlere –örneğin yaş ve cinsiyete- göre belirlenir. Bizzat ailenin kendisi ve gelenekleri işletmenin dinamosu ve işletme ideallerinin bir sembolü olarak görünür. Bu algılama, aile dışı bireylerde de görülebilir. Örneğin, “devşirmelerin” örgüt içerisinde varlık göstermeleri, işletme yerine aile ile bütünleşmelerine ve aileyi ket vurucu bir yapı olarak değil de, ihtiraslarını tatmin için bir araç olarak görmelerine neden olabilir. Çünkü bu kişiler çalışma ilişkilerini, ailenin geleneksel güç yapıları ile girdikleri etkileşim ve uzlaşılarda güçlendirmeye çalışırlar. Patronlarla aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı, aileden çalışanlar (potansiyel veliahtlar) ile ilgili düşüncelerini kendilerine saklarlar veya olağan başarıları yücelterek kendilerine payeler edinmeye çalışabilirler (Öger, 2003). Aileden olmayan işgücünün temel sorunlarından birisi de budur. Bu kişiler, aileye olan bağlılıklarının aşında bir bağımlılık olduğunu fark ettiklerinde, bağımsızlıklarını elde etmek için patronla birlikte hareket etme seçeneğinden başka bir seçenekleri olmadığının farkına varırlar. Bir noktadan sonra, bireyler patrona karşı, karşı konulmaz bir çekim içerisine girer ve onun kişiliğini ve yaşam tarzını içselleştirerek yabancılaşma duygusundan kurtulurlar. Böylece güçlü bir kültür oluştuğu düşünülebilir, ancak bu yalancı ve yabancılaştırıcı bir kültürdür. Çalışanlardaki yabancılaşma duygusu zamanla yerini patronla özdeşleşme ve sonra aşağılık duygusuna bırakır. En sonunda ise çalışanlar; hiçbir şey bilmedikleri, hiçbir konuda iyi olmadıkları ve yeni bir şeyler öğrenme ve uygulama konusunda yetersiz oldukları duygusuna kapılırlar. Aile işletmelerinin sonunu getiren şey işte bu –nepotizmin bir yansıması olan- patrona bağımlılık sorunudur. Modern bir görüngü olan işletme ile geleneksel aile dokusunun bir karışımı olan aile işletmelerinde, çalışanlar açısından aile içi politik basamakları tırmanmak, rekabetçi yönetim basamaklarını tırmanmaktan daha kolay görünmektedir.

Aile işletmelerinde örgütsel kültürün kurumsal bütünlüğü, önemli ölçüde ailenin inanç ve değerler sistemi ile belirlenmektedir. Bir kültürün devamlılığı ve bir sosyal yapının sağlamlığı sadece yönetenlerin değil, aynı zamanda yönetilenlerin de kültürel kalıplarına bağlıdır. Bundan daha iyisi, kültürün sosyal yapının tamamını temsil etme kabiliyetine sahip olması durumudur. Aile kültürü kurum kültürü olamaz, sadece kuruluş kültürü olabilir. Kültürel değişimin itici unsurları işletme içinde çalışanlar, dışında ise müşteriler, teknoloji, devlet ve diğer (f)aktörlerdir. Aile işletmelerinde aile kültürünün mutlak üstünlüğü ve aynı zamanda bütünlüğü; büyüme ve olgunluk döneminde alışık olmadığı bir çoğulculuk ve rasyonelleşme süreciyle önemli ölçüde tehlikelere maruz kalmaktadır. Bu süreç adeta bir işgal süreci olarak algılanmakta ve ailenin etkisini giderme amacına yönelik faaliyetler anlamına gelmektedir. Aslında örgütsel gelişme denilen şey, aile kültürünün eleştiriye açık olmayan inanışlarının ve değerlerinin; örgütsel büyüme, başarı, ahenk ve demokrasi gibi kavrayışların dayattığı “genel iyi” içerisinde yok edilmesi demektir.

Bu aşamada, aile üyeleri personel alımı ve ticari ilişkilerini geliştirme sürecinde ailesel, sosyal ve politik bağlarını güçlendirmeye ve işletme içerisinde güç dengelerini –tam olarak “ekonomik-kurumsal akılcılığa” uygun olmayacak şekilde- kendi lehlerine dönüştürmeye çalışmaktadır. Kroni (eş-dost) kapitalizmi besleyen faktörlerden birisi de budur. Aile işletmelerinin ekonomik-kurumsal olarak akılcı olmamasının bir nedeni; sahip-yöneticinin genelde örgütsel kaynakları, özelde ise, işgücünü yönetme konusunda, profesyonel veya tam anlamıyla kapitalist bir yöneticinin sahip olduğu özgürlüğe eşdeğer bir özgürlüğe sahip olmamasıdır. Aile işletmelerinde örgütsel işgücü, bazen büyük ölçüde akrabalarından veya duygusal yakınlıktan dolayı işe alınan personelden oluşmaktadır. Bu kişilerin işlerine son vermek veya onları istemedikleri görevlerle yükümlü hale getirmek sahip-yöneticiye (aile reisi) pek insancıl (hümanist) görünmeyebilir. Etik bir davranış olarak da görülmeyebilir çünkü bu kişilerin görünür ve yasal olmasa dahi bir mülkiyet hakkının olduğu kabul edilebilir. Aynı zamanda akılcı bir davranış olarak da görülmeyebilir, çünkü aile işletmelerinin varoluş nedeni ve mantığı, başta belirtildiği gibi, tam olarak ekonomik (kapitalist) değil, (tarım toplumlarına benzer şekilde) ailenin ve soyun devamı ve yeniden üretimidir.

Bu bağlamda Şerif Mardin’in (1994: 219–238) Türkiye’de ekonomik kodun dönüşümünü konusunda ileri sürdüğü görüşler bugün Türkiye’de nepotizmin kaynağını anlama açısından önemlidir. Osmanlı’da sermaye ve mülkiyet ekonomik başarının değil daha çok toplumsal statünün (devlet memurluğu yapan seçkin sınıf) bir sonucu olmuştur. Ancak bu mülkiyet yasal olarak korunmamış ve siyasi otoritenin tercihlerine bağlı kalmıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda, 1904’e kadar devletten başka hiçbir tüzel kişiliği kabul etmemiş olan bir hukuk sisteminin varlığı ekonomik yapıyı önemli ölçüde sıkıntıya sokmuştur. 19. yüzyılın sonlarına doğru Osmanlı, memurların mallarının müsadere edilmesi gibi uygulamalardan vazgeçtikten sonra mülkiyet daha güvenli hale gelmiştir. Ancak memur haneleri patrimoniyal özellikler taşıdığından bu hanelerde bir sermaye birikimi olmamıştır. Bu hanelerde:

Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma

(A)ilenin yakın üyeleri, akrabalar, sekreter türünden kişisel hizmetkârlar ve çeşitli türden yandaşlar iç içe geçmiş bir biçimde yaşamakta ve devasa bir tüketici grubu oluşturmuş bulunmaktaydılar. Geniş ailenin kendisi kalabalıktı ve tıpkı bu ailenin başındaki kişinin kendi payını devletin sağladığı avantajlardan elde etmesi gibi, geniş ailede bu kişiden yararlanıyordu. Ailelerde sermaye birikimi, kısmen Türk toplumunun 19. yüzyıldaki bu özelliği yüzünden engellenmişti. Hanenin memurun kişisel hizmetkârlarının kaynağı olması biçimindeki bu eski Osmanlı âdeti, değişmiş bir biçim içinde devam etmiş ve türevsel nitelikte sosyal ve siyasal işlevleri bulunan ve *selamlık* çevresinde aylıklık eden gereksiz kişilerin beslenmesi bir yük haline gelmişti” (Mardin, 1994: 219).

Yukarıda resmedilen özelliklerin şeklen olmasa da ruhen bugün aile işletmelerinde devam ettiğini görmek şaşırtıcı değildir. Ziya Gökalp, 20. yüzyılın başında Türklerin görüldüğü iki mesleğin memur sınıfı ile çiftçiler olduğunu belirtmektedir. Aile işletmelerinde nepotizmin incelenmesinde daha önce çiftlik (Sabri Ülgener’in deyimıyla “ağalık ve efendilik şuuru”) ve şimdide yukarıdaki memurun hane yaşamı benzetmelerinin kullanılma nedeni budur. Çünkü bu özellikler girişimci ailelerin kültürel kodlarının yakın dönemdeki referans noktalarıdır. Osmanlıdaki tüccar sınıfı her ne kadar önemli bir geçmişe (orta çağlar) sahip olsa da zamanla silinmiş ve “esnaflaşmaya” (Ülgener, 2006: 33) maruz kalmıştır ve böylece hiçbir zaman kültürel yaşamı ve zihniyet dünyamızı etkileyecek sosyal ve siyasi bir aktör konumuna gelememiştir. Esnaf ve zanaatkarların bağlı buldukları loncalar ve loncaların ruhunu oluşturan ahilik ve fütüvvet kurumları ise tarihsel siyasi ve ekonomik dönüşüm süreci içinde işlevlerini kaybetmiş, içine kapanmış ve sonrada yok olmuştur. Ancak modern Türkiye’de son yüzyılda ekonomik, sosyal ve siyasi hayatta önemli değişimlerin varlığını kabul etmek gerekir. Bu noktada gelişen modern çevre ve geleneksel yapı arasındaki çatışmaya kısaca değinmek gerekir.

(Geleneksel) Aile ve (modern) işletme yapısını birbirine eklemleyen dokunun ilmeklerinin izlerini sürmek ve denetlemek oldukça zordur. İlmegi bir taraftan ötekine geçirmek iki bünye arasında uzlaşma olarak değil, çoğunlukla sapma olarak algılanabilir. Modern bir ekonomik işletme ortaya çıkarabilmek için, sahiplerin geleneksel yönetim tarzının ve dünya görüşlerinin değişmesi gerekir. Büyüme ve gelişme baskısı altındaki aile işletmesinin belli bir aşamadan sonra kolektif/ kurumsal bir kimlik kazanması için başlangıçta “yakın toplumsal çevre” olarak tanımlanan eş, dost ve akrabaların etki alanından kurtulması ve bu hedefe ulaşabilmesi için, personelini motive etmesi gerekmektedir. Bu ikinci aşamada, aile işletmelerinin “yakın toplumsal çevreyi” yeniden tanımlaması ve kolektif bir yapı olarak kendi çalışanları ile bir bütünlüğe ulaşması gerekmektedir. Başka deyişle, işletme yeni bir kolektif kişilik temin etmek ve bireylerin tutum ve beklentilerinin değişmesine gayret etmek zorundadır. En açık anlamıyla, yabancılaşan “yakın çevrenin” nüfuzundan kurtulma mücadelesi yeni birleştirici ve bütünleştirici sembollerin geliştirilmesini gerektirir. Bu mücadele başarıyla sonuçlandıktan sonra bilgiye, beceriye, uzmanlaşmaya ve

rasyonel işbirliğine dayalı yeni kollektif kişilikler, kimlikler ve dayanışma biçimleri ortaya çıkar. Kısacası bu mücadele bir kabile sisteminden bir örgütsel vatandaşlık sistemine geçişi sembolize eder. Ekonomik sembollerin, muhasebe ve finansman standartlarının, kalite standartlarının ve benzeri dışsal piyasa normlarının ailenin konuştuğu dil dağarcığına eklenmesi bu dönüşüm için gereklidir. Diğer bir deyişle, bu dönüşüm piyasa etkileşim modelini, aile ekonomisi ve onun yeniden üretiminden oluşan etkileşim modelini kapsayacak şekilde genişletmek demektir. Bu amaca ulaşmak için iki farklı üretim modelinin (piyasa ekonomisi ve aile ekonomisi), iki farklı dilin, iki farklı sosyal etkileşimin ve iki farklı rasyonelitenin içselleştirildiği esnek ve çeşitlilik içeren bir modele ihtiyaç vardır.

Bu dönüşüm gerçekleşmediği takdirde aile işletmeleri ancak belli bir noktaya kadar büyür. Bu noktaya kadar aile üyeleri ve diğer çalışanların koydukları emek ve elde ettikleri gelir seviyeleri arasında doğrusal bir ilişki görülebilir. Belli bir ekonomik büyüklükten sonra, aile üyeleri koydukları emek veya katkıyı dikkate almadan, üretilen katma-değerden daha fazla pay alma çabası içerisine girerler. Nepotizmin bir nedeni de bu kuralıdır. Kuralların hakim olduğu bir oyunda bireyler ötekilerinin stratejilerini tahmin etme gücüne sahiptir. Ötekilerin stratejilerinin bilinmediği bir ortamda, sahip-yönetici aile işletmesini “ortak kaynak” (common resource) olarak algılar ve bu kaynaktan olası en büyük faydayı kazanmayı amaçlar. Zaten aile işletmeleri ortak mülkiyete dayalı bir kurumdur, aile üyeleri gerçek anlamda bir hissedar değildirler. Bu yüzden aile, stratejilerinden emin olmadıkları insanlar yerine, ortak mülkiyet olarak algılanan işletmeye stratejilerinden emin olduğu kendi akrabalarından insanları alır ve akrabalık bağıni genişletir. Çünkü işletmenin geliri ailenin geliri olarak görülür ve ailenin geliri sadece aile içinde bölüşülmelidir. Ancak aile içi gelir ve statü dağılımına, nesiller arası ve örgüt içi benzeri çatışmalara ve çözüme harcanan yönetsel çaba üretime harcanan çabadan gittikçe daha fazla bir yekûn tutar. Bu arada işletmede çalışan diğer bireyler ailenin çıkarları ile kendi çıkarlarının daha fazla çatıştığını hissederler, çünkü başarıdan aldıkları pay göreceli olarak azalır. Ücretli işgören olarak çalışan birey, daha fazla emek harcamayı akılcı bir davranış olarak değil, safça bir davranış olarak görmeye başlar çünkü işletmenin biriken sermayesi ile kendi kazanımlarını karşılaştırdığında, sistematik olarak kaybettiğinin farkına varır ve işletme büyüdükçe nepotist eğilimleri daha az hoşgörü ile karşılamaya başlar. Aileden olanların nüfusundaki hızlı artışı işletmenin verimli bir şekilde eritmesi mümkün olamayacağından işgücü-verimlilik oranının kötüleşmesine neden olur. İşletme üyelerinin ortak çabasıyla gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerin kazanımlarının adil dağıtılmaması veya yatırım amaçlı kullanılmaması nedeniyle işletmede verimlilik düşer ve değişime yönelik baskılar artar. Verimliliğin düşmesi işletmenin ürünlerini piyasaya rekabetçi fiyatlarla ve beklenen kalitede sunamaması anlamına gelir. Bu süreçler işletme içinde kutuplaşmaya ve parçalanmaya neden olabilir.

Sonuç

Türkiye'deki aile işletmelerinde karşılaşılan problemlerin nedenleri, genel olarak aile bağları ve ilişkileri içinde aranmaktadır. Çözüm olarak da, aile işletmelerinin bir sonraki nesle devrinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda reçetemesi önerilere yer verilmektedir. Asıl sorun aile ve işletmenin iç içe olması ve mülkiyet, iş ilişkileri, risk alma ve karar verme gibi konularda bu iki alan arasında yaşanan farklı rasyonellerin ve çıkarların çatışmasıdır. Ailenin kurumsallaşması ile işletmenin kurumsallaşması aynı şey değildir. Bu yüzden getirilen öneriler (aile anayasası vb.) sorunu bir sonraki nesle devretmekten ileri gitmeyeceğinden, kısmi ve eksik bir bakış açısının ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmeyi –kurumsallaşmayı değil- amaç olarak ele almanın bir sonucudur. Aslında problem, bir kolektif birim olarak aile ve bir başka kolektif birim olarak işletme arasındaki etkileşimlerde (çıkar ve güç çatışmalarında) yatmaktadır. Aile işletmeleri ve sorunlarının çözümü konusunda üst yapıdan (siyaset-iş ilişkisi, hukuki, kültürel v.b.) alt yapıya (bireysel ve ekonomik rasyonellik) köklü değişimlere ihtiyaç vardır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir.

Kısa vadede aile işletmelerinin yapması gereken şey kanımızca: “aile işletmeleri ve içindeki yönetici ve yönetilenler neden değişmeli?”, “aile işletmeleri nasıl yönetilmeli?” gibi sorulara aile işletmesi içindeki farklı çıkar koalisyonlarının birlikte ve dayanışma ile bir cevap vermeleri gerekir. Bu genelde en son çare olarak algılanmakta, dolayısıyla işgörenlere güven vermemektedir. Yine de aile ve diğer çalışanlar arasındaki bu çatışmaların içerdiği işbirliği ve rekabet zamanla işletme içinde kuralların geliştirilmesi ihtiyacını doğurur. Toplumların dönüşümü ve devletlerin oluşumu ile ilgili yazın, hanedanlıkların akrabalık bağına sahip olmayan bireyleri bünyelerine dâhil ettikçe yasal yaptırımların daha fazla uygulandığını, grup içi işbirliği ve gruplar arası yapıcı rekabetin zamanla geliştiğini ve nepotist eğilimlerin azaldığını belirtmektedir (Masters, 1983). Maalesef aile işletmelerinde yönetim kadroları aile üyeleri oldukları için genellikle bilgi, tecrübe ve çıkarlar açısından heterojen değil, homojen bir görünüm sergilemektedirler. İkinci neslin görevi devralmasıyla beraber aile işletmeleri, “aileler” işletmesine dönüşmekte ve aileler arası çatışmalar aile işletmesinin bütünlüğünü tehdit etmektedir. Oysa bazı yazarlar üst düzey yönetimin heterojenliği ile etkin stratejik karar verme becerisi arasında olumlu bir ilişki olduğunu söylemektedirler (Sirmon vd., 2003: 349). Üst düzey yönetimin heterojenliğinin, alternatif düşünce ve fikirlerin ortaya çıkarılması, yenilikçi düşüncelerin ve değişim ivmesinin artması ve kurumsal bir yapının oluşturulması gibi konularda bilinen faydaları vardır.

Kaynaklar

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27: 17–40.
- Ankara Sanayi Odası (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. ASO Yayını: Ankara.
- Bellow, A. (2003). When in Doubt Hire Your Kin. *Wall Street Journal*, (Eastern edition). New York: August 5, 2003. Pg. B2.
- Bozkurt, V. (2000). *Pürütanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*. Bursa: Alesta.
- Conway, B. (2004). The New Nepotism. *Public Interests*, 154: 130-136.
- Diefendorf, B. B. (1987). Family Culture, Renaissance Culture. *Renaissance Culture*, 40(4): 661-681.
- Karpuzoglu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. *Öneri*, 4(15): 115-124.
- Mardin, Ş. (1994). Türk Modernleşmesi (Makaleler 4). [Derleyenler Mümtaz'er Türköne ve Tuncay Önder]. İstanbul: İletişim.
- Masters, R. D. (1983). The Biological Nature of the State. *World Politics*, 35(2): 161-193.
- Öger, A. (2003). Nepotizm. BT İnsan İş kültürü ve İnsan Kaynakları Haber Sitesi: EGM Danışmanlık.
- Özsemerci, K., (2002). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- Pooley, E. (2005). Family Values. *Canadian Business*, 78 (11): 55-56.
- Sarıbay, A. Y. (2006). Toplumun mantığı. Bir Mantıksal Anlatı Olarak Sosyoloji. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 2003, 339-358.
- Spence, L. J., Jeurissen, R. & Rutherford, R. (2000), Small Business and the Environment in the U.K. and the Netherlands: Towards Stakeholder Cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-965.
- Torun, İ. (2002). Kapitalizmin Zorunlu Şartı: Protestan Ahlak. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 89-98.
- Ülgener, S. F. (2006). İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası. İstanbul: Derin Yayınları.
- Weber, M. (1985). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* [Çeviren, Zeynep Aruoba]. İstanbul: Hil Yayınları.