


## Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma\*

### A Research on Nepotism in the Continuity of Family Businesses

**Arş. Gör. Ömür KILINÇARSLAN**   
Adana Alparslan Türkeş Bilim ve  
Teknoloji Üniversitesi  
İşletme Fakültesi,  
Adana, Türkiye  
**E-posta:** okilincarslan@atu.edu.tr

**Prof.Dr. Umut AVCI**   
Muğla Sıtkı Koçman  
Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakültesi,  
Muğla, Türkiye  
**E-posta:** umutavcis@gmail.com

#### Öz

Bu çalışmada, stratejik yönetim bakış açısı ile Muğla ilindeki küçük ve orta büyüklükteki otellerin devamlılığında planlı nepotizmin etkisi incelenmiştir. Amaçlı örneklem ve kartopu örneklem yöntemiyle seçilen 13 otel yöneticisinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Veriler, içerik analizi yapılarak incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, (a) nepotizme yönelik tutum, (b) planlı nepotizm uygulamaları, (c) otel işletmesinin devri ve nepotizm, olmak üzere üç ana tema etrafında sunulmuştur. Araştırmanın sonucunda, kurucularda planlı nepotizm uygulamaya dönük istek olduğu, ancak nepotlarda bu isteğin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, aile işletmelerinin devamlılığı açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçları nepotizmin küçük ve orta büyüklükteki otellerde farklılaştığını göstermektedir. Otellerde çalışan sayısı ile kurucu tarafından işletmeye verilen emek arttıkça, planlı nepotizme yönelik faaliyetler de artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Aile işletmesi, Nepotizm, Planlı nepotizm, Oteller.

#### Abstract

The study deals with how effective planned nepotism is on the continuity of small and medium-size hotels in Muğla province with a view of strategic management. The data were collected from 13 family enterprises selected with purposeful and snowball sampling with the help of semi-structured interviews and done content analysis. Findings are presented in three themes; a) attitude towards nepotism, (b) planned nepotism practices, (c) succession process in family-owned hotels and nepotism. The result of the research has shown that there was a desire in the founders to implement planned nepotism, but not in nepots. This poses a significant problem for the continuity of family businesses. Moreover, research results show that nepotism differs in small and medium-sized family businesses. Another finding reached in the research that the activities towards planned nepotism also increase as the number of employees in the hotel increases and the effort given to the enterprise by the founder ascends.

**Key Words:** Tourism, Family business, Nepotism, Planned nepotism, Hotels.

\*Bu makale Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalında 2017 yılında başlanıp 2019 yılında tamamlanan "Aile işletmelerinin devamlılığında nepotizmin rolü ve nepotizm uygulamalarına yönelik bir araştırma" isimli yüksek lisans tezinden geliştirilmiştir.

## EXTENDED ABSTRACT

### **Purpose of the Study**

Researches on nepotism practices in family businesses are generally aimed at examining the effects of nepotism on employees. However, nepotism is applied effectively as a management strategy -especially during the succession process- by large and successful family businesses. The study deals with how effectively planned nepotism is on the continuity of small and medium-sized hotels with a view of strategic management. The study aims to determine the role of planned nepotism in the continuity of small and medium-sized family businesses operating in the hotel industry in Muğla.

### **Background**

The succession process among family members is quite crucial in family businesses. Nepotism is both the cause and the result of this succession process. In empirical studies about the effects of nepotism in family businesses, mainly the effects of nepotism on employees in the family business were examined and analyzed. Therefore, the phenomenon of nepotism in family businesses has been predominantly approached from an organizational behavior perspective. In the aforementioned studies, non-family members were examined as the unit of analysis, and it was concluded that the low morale/motivation of the employees was caused by their nepotism. However, according to Ford and McLaughlin (1985), the morale and motivation of employees who are not family members are not highly regarded by family members. Instead, family members care much more about how nepotism affects interpersonal interactions in the family and the financial impacts of nepotism on the business. In this regard, Padgett and Morris (2005) emphasize the need for studies on how nepotism in family businesses affects the family and the business as a whole. Because in practice, large and successful family businesses implement nepotism as a management strategy quite successfully in the succession process (Garih, 2000). In this context, nepots receive the appropriate training in the field of activity of the business and are properly prepared for future managerial roles from childhood. This practice is also defined as planned nepotism and it is aimed to reveal "professional nepots" as a result. Thus, qualified human resources with idiosyncratic knowledge of the family business are employed. At the same time, the business is left to those who have established trust.

### **Method**

In this phenomenological study, the effect of "planned nepotism" on the continuity of family businesses was examined by taking into account the unique environments and conditions of the family businesses that constitute the sample. In this way, the perceptions and experiences of family business owners towards planned nepotism are examined in depth within their context. Phenomenology is both a philosophical movement and a qualitative research methodology (Gill, 2014). Phenomenology studies try to reveal the implicit structure and meaning of a concept or phenomenon in individuals' life experiences (Sanders, 1982). The aim here is to describe the experiences common to all individuals participating in the study (Creswell, 2007). For this purpose, data were collected from 13 hotel managers using the semi-structured interview technique. The data were analyzed by content analysis.

## Findings

The findings of the study are presented as three main themes; a) attitude towards nepotism, (b) planned nepotism practices, (c) succession process in family-owned hotels and nepotism.

## Results

As a result of the research, it was determined that there was a desire in the founders to implement planned nepotism, but not in the nepots. This poses an important problem for the continuity of family businesses. Moreover, research results show that nepotism differs in small and medium-sized hotels. As the number of employees in hotels and the effort put into operation by the founder increase, activities aimed at planned nepotism also increase. Since the founders established the hotel themselves, they attach great importance to the survival of the business, and impose mandatory or optional planned nepotism for their children. However, nepots who have been subjected to an obligation are reluctant to show the same coercion to their own children. In this context, nepots state that they will respect their children's choice of profession.

### 1. Giriş

Aile işletmeleri dünya genelinde yaratmış oldukları istihdam ve sağladıkları katma değer ile ekonomik açıdan önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir. ABD'deki işletmelerinin %95'i ile Fortune 500 listesindeki şirketlerin yaklaşık %40'ı aile işletmesidir. Chrisman, Chua ve Sharma (2005), aile işletmelerinin ekonomik sistem içindeki rolünün daha iyi anlaşılmasının bu işletme türüne olan ilgiyi artırdığını belirtmektedir. Literatürde, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun ikinci kuşağa devrinin gerçekleşemediği, gerçekleşenlerin çok büyük bir kısmının üçüncü kuşağa devrinde sorunlar yaşadığı vurgulanmaktadır (Handler, 1992; Handler, 1994). Devire ilişkin sorunların Türkiye'de de geçerli olduğu yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (bkz. Güney, 2007; Peksaygılı ve Tutan, 2015; PwC, 2012). Bu durum, erken dönemde kapanan bir işletmenin yıllar içinde kazandığı tecrübeyi kaybetmesine ve faaliyette bulunduğu ülkenin kıt kaynaklarının verimsiz şekilde kullanılmasına yol açmaktadır (Karacabey, 2005). Bu nedenle, aile işletmelerinde devir sürecini ayrıntılı incelemek ve sürecin aksayan yönlerini tespit etmek ulusal verimlilik politikaları açısından da önemlidir.

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında gerçekleşen devir oranı oldukça yüksektir. Nepotizm, bu devir hızının hem nedeni hem de sonucudur. Nepotizm olgusu aile işletmeleri örneklemleri üzerinde az sayıda çalışmada araştırılmıştır. Nepotizme yönelik yaygın görüş, nepotizmin aile işletmeleri için kaçınılması gereken, özellikle aile üyesi olmayan çalışanların moral ve motivasyonunu düşüren (Abdelsamad ve Kindling, 1978; Lokaj, 2015), iş stresini artıran (Barut, 2015), iş tatminini düşüren (Büte, 2011), işten ayrılma eğilimini artıran (Kerse ve Babadağ, 2018), örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyen (Briggs, 2012; Wong ve Kleiner, 1994) bir sorun olduğu şeklindedir. Buna karşın, literatürde yukarıda yer alan çalışmaların sonuçları ile çelişen bulgulara da rastlanmaktadır (bkz. Nadeem vd., 2015; Williams ve Laker, 2010). Sonuç itibarıyla aile işletmelerinde nepotizmin etkileri ile ilgili yapılan bu ve benzeri ampirik çalışmalarda ağırlıklı olarak nepotizmin aile işletmesindeki çalışanlara yönelik etkileri incelenmiş ve bu doğrultuda analizler yapılmıştır. Dolayısıyla, aile işletmelerinde nepotizm olgusuna ağırlıklı olarak örgütsel davranış perspektifinden yaklaşmıştır.

Analiz birimi olarak ise, aile üyesi olmayan çalışanlar incelenmiş, çalışanların moral/motivasyonundaki düşüklüğün nepotizminden kaynaklandığı yargısı hâkim olmuştur. Halbuki Ford ve McLaughlin (1985)'in de belirttiği gibi aile üyesi olmayan çalışanların moral ve motivasyonları aile üyeleri tarafından çok fazla önemsenmemektedir. Bunun yerine aile üyeleri, nepotizmin ailedeki kişiler arası etkileşimi nasıl etkilediğini ve nepotizmin işletmeye olan finansal etkilerini önemsemektedir. Bu bakımdan Padgett ve Morris (2005), aile işletmelerinde nepotizm konusunun aileyi ve bir bütün olarak işletmeyi nasıl etkilediğine yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Çünkü uygulamada büyük ve başarılı aile işletmeleri bir yönetim stratejisi olarak nepotizmi devir sürecinde oldukça başarılı bir şekilde uygulamaktadır (Garih,2000). Bu kapsamda, varisler işletmenin faaliyet alanına uygun eğitim almakta ve gelecekteki yönetsel rollere çocukluktan itibaren gerektiği şekilde hazırlanmaktadır. Bu uygulama planlı nepotizm olarak da tanımlanmakta ve sonucunda “profesyonel nepotların” ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Böylece, hem aile işletmesi açısından yapısal bilgiye sahip nitelikli insan kaynağına ulaşılmakta hem de işletme güven tesis edilmiş kişilere bırakılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kurucu ve nepotların aile işletmesini çocukluğundan beri tanımanın avantajına sahip nitelikli varislerin ortaya çıkması için sistematik faaliyetler içerisinde olup olmadığını incelemektir. Eğer işletme sistematik faaliyetler içerisindeyse, bu faaliyetlerin neler olduğu ve bu faaliyetlerin aile işletmesinin devamlılığı konusunda önem arz edip etmediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla tasarlanan çalışma, Muğla ili otelcilik sektöründe faaliyet gösteren ve ikinci kuşağa devir için hazırlanan küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinin devamlılığında planlı nepotizmin nasıl bir rolü olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, tarihsel süreç içinde işletme türlerinin en yaygın biçimi olmasına rağmen bu işletmelerin önemi son 20 yıldır anlaşılmaya ve diğer şirketlere kıyasla farklılıkları tanımlanmaya başlamıştır (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005; Kenyon-Rouvinez ve Ward, 2005). Sharma (2004), aile işletmelerinin birçok ülkede işletmelerin yaygın formunu oluşturduğunu, bu alana ilişkin ilgi ve dikkatin giderek arttığını, ancak bu gelişmelerin alanın meşruiyeti açısından yeterli olmadığını belirtmektedir. Yazara göre, alanın meşruiyeti için en azından aşağıdaki sorulara net cevaplar verilebilmelidir: “Aile işletmelerini diğer iş organizasyonlarından gerçekten farklı kılan nedir? Aile işletmeleri niçin özel bir araştırma ilgisini hak eder?” Sharma, (2004)'ya göre, yukarıdaki sorulara cevap verebilmek öncelikle aile işletmelerini doğru tanımlamakla mümkündür.

Birçok ülkede ekonominin lokomotifi olan aile işletmelerinin tanımı konusunda bir uzlaşının olduğunu söylemek zordur (Gutiérrez-Broncano, Rubio-Andrés, ve Estévez, 2014; Lopez-Torres vd., 2015). Bazı yazarlar aile işletmelerinin sahip olduğu kendine has özellikleri nedeniyle her bir işletmeyi aynı tanım etrafında toplamanın zorluğuna dikkat çekerken (Fındıkçı, 2005; Yordanova, 2016), bazıları yeni gelişen bir alan olduğu için bu durumu normal karşılamak gerektiğini belirtmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015; Güney, 2007). Basco ve Bartkeviciute (2016), -bu düşüncenin aksine- aile işletmeleriyle ilgili uzlaşma sağlanan bir tanımın olmamasının, alana ilişkin ciddi bir güvensizlik yarattığına ve alanın akademi-işletme dünyasından gelen eleştirilere maruz bırakıldığına vurgu yapmaktadır. Aile işletmeleri konusunda kabul görmüş bir tanımın olmaması, araştırmacılar ve uygulamacıların bu işletmeleri farklı şekilde

tanımlamalarına yol açmaktadır. Bu durumda da belirli bir tanımın kullanıldığı bir çalışmanın sonuçlarının o tanımın dışında tutulan aile işletmeleri için geçerli olup olmadığını belirleyebilmek zorlaşmaktadır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999). Örneğin; Türkiye'deki işletmelerin %95'inin aile işletmesi olduğu oldukça kabul görmüş bir bilgidir. Ancak, bu bilginin kaynağının hangi tanımı esas aldığına ilişkin bir belirsizlik de söz konusudur.

James (1999: 24), aile işletmesini, *sahibinin emekliliğinden sonra çocuklarının biri veya daha fazlasına miras kalan ve onlar tarafından kontrol edilen özel bir şirket* olarak tanımlamıştır. Chua vd. (1999: 25) ise aile işletmesini, *aynı aile ya da birkaç ailenin nesiller boyunca sürdürülebilir olmasına olanak tanıyacak bir biçimde, bu ailenin üyeleri tarafından denetlenen, hâkim bir uzlaşma grubu tarafından düzenlenen aile vizyonunu paylaşmak ve takip etmek amacıyla yönetilen şirket* şeklinde tanımlamışlardır. Bu çalışmada ise aile işletmeleri aile ve işletme gibi farklı amaçlara sahip (Carlock ve Ward, 2001: 5) iki sosyolojik kurumun birleşmesiyle oluşmuş, bu iki kurum arasında işletmenin ailenin geçimini ve servetini sağladığı buna karşılık ailenin işletmenin yönetim ve mülkiyetinde söz sahibi olduğu (Ransburg, Sage-Hayward ve Schuman, 2016: 5) karşılıklı ilişkiler (Clinton, 2016: 176) ve bağımlılıkların bulunduğu sosyal bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak bu organizasyon türünün hayatını devam ettirebilmesi -dış çevre koşullarını sabit tutmak kaydıyla- bu iki kurumun birbiriyle ve kendi aralarındaki ilişkilerinin etkili ve verimli yönetilmesine bağlı olacaktır.

## 2.2. Nepotizm

Nepotizm terimi Latince'deki nephew (nepot, yeğen) kelimesinden türemiş ve basit bir tanımla "var olan çalışanların akrabalar arasından istihdamı" olarak tanımlanmıştır (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Firdiray vd. (2018: 85) ise nepotizmi, "aile işletmesinde önemli pozisyonlara aile üyelerinin istihdam edilmesi" şeklinde tanımlamıştır. Webster Third New International Dictionary, nepotizmi, liyakatten ziyade ilişkilerinden dolayı pozisyonların verildiği yeğenler ve diğer akrabalara gösterilen kayırmacılık olarak tanımlamaktadır (Abdalla vd., 1998: 555; Bierman ve Fisher, 1984: 634; Bute ve Tekarslan, 2010: 4; Wong ve Kleiner, 1994: 10). Abdalla vd. (1998: 555), nepotizmi, *aynı örgütte akrabaların istihdam edilmesi ya da aile gücünün kullanılarak başka örgütlerde akrabaların istihdamının sağlanması* şeklinde tanımlamıştır. Padgett ve Morris (2005: 34) ise nepotizmi, *bir organizasyonda mevcut çalışanların akrabalarına veya eşlerine yönelik işe alma sürecinde gösterilen kayırmacılık uygulaması* olarak tanımlamıştır. Dikkat edilecek olursa Abdalla vd. (1998) ile Padgett ve Morris (2005)'e göre nepotizm sadece işe alma sürecinde karşılaşılan bir kayırmacılık türü olarak görülmektedir. Nadeem vd. (2015), nepotizmin işe alma sürecine ek olarak çalışanların işten çıkarılmasında da etkili bir süreç olduğunu belirtmektedir. İşe alım ve işten çıkarılma sürecinin dışında, terfi, ücret, çalışma saatlerinin esnekliği, performans değerlendirme gibi birçok konuda nepotizm uygulamaları karşımıza çıkabilmektedir. Öte yandan Bellow (2004) ise bazı yazarların nepotizmi çok dar bir şekilde "yeteneksiz akrabaların örgütte istihdam edilmesi" şeklinde tanımlamasının yetersiz bir içerik oluşturduğu üzerinde durmaktadır. Bellow (2004) nitelikli akrabaların işe alınmasının da teknik açıdan nepotizm kapsamına gireceğine dikkat çekmektedir.

Rowshan vd., (2015), nepotizmin uygulanma şekli açısından değerlendirilince "klasik nepotizm" ve "modern nepotizm" olmak üzere ikiye ayrıldığına vurgu yapmaktadır. Klasik nepotizm, yeteneklerin göz ardı edilerek aile üyelerinin istihdam edilmesine denir. Modern nepotizm ise, aile üyeleri arasından en yetenekli bireylerin istihdam edildiği nepotizm türüdür (Bolat vd., 2016: 114). Bu ayrım Bellow (2004)'ün

yaptığı “eski nepotizm” ve “yeni nepotizm” ayırımına oldukça benzemektedir. Bellow, ABD’de var olan uygulamaları, aristokrasi ve meritokrasinin en iyi yanlarının bir şekilde birleşmesiyle oluşan “Yeni Nepotizm” olarak tanımlamaktadır (Bellow, 2004: 12; Kaye, 2009: 181). Yazara göre, eski nepotizm, varislerin iradesi dışında bir zorlama ile gerçekleşirken, yeni nepotizmde varisler kendi istekleriyle ebeveynlerinin kariyer adımlarını takip etmektedir (Bellow, 2004: 14; Ciulla, 2005: 155; Jones vd., 2008: 18). Ayrıca, Conway (2004: 131-132)’e göre, yeni nepotizm meritokratik özelliğine ek olarak fırsatçıdır ve büyük ülküleri teşvik etmektedir.

Nepotizm uygulamalarında farklılıklar temelinde yapılan bir başka sınıflandırmada ise karşımıza planlı nepotizm kavramı çıkmaktadır. Planlı nepotizm, bir işletmede var olan nepotizmin işletmenin stratejik amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda özellikle devir süreci düşünülerek uygulanmasıdır. Planlı nepotizm uygulamaları ile işletmeler gelecekteki yönetsel roller için işletmenin ihtiyaç duyacağı güvenilir ve nitelikli insan kaynağını temin etmeye çalışmaktadır. Bunun için nepotlar işletmenin stratejik amaç ve ihtiyaçlarına yönelik eğitim alarak çocukluklarından itibaren işletmedeki yönetsel rollere hazırlanmaktadır. Böylece uygulanan planlı nepotizm neticesinde işletmenin kültürüne uygun ve yapısal bilgisine sahip olan güvenilir nepotlar yetiştirilmiş olacaktır.

### **2.3. Nepotizmin Aile İşletmeleri Üzerindeki Etkileri**

Sharma (2004)’ya göre, aile işletmesi sahiplerinin çoğunun, aile işletmesinin mülkiyetinin ailenin kontrolünde kalması konusuna istekli olması nepotizm olgusunu kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır. Nepotizmin aile işletmeleri üzerindeki etkisini iyi ya da kötü olarak değerlendirilebilmek mevcut koşullara (Jaskiewicz ve diğerleri, 2013: 135) ve nepotizmin uygulanma şekline (Bellow, 2004: 20) bağlı olacaktır.

#### **2.3.1. Nepotizmin Aile İşletmeleri Üzerindeki Olumlu Etkileri**

Literatür incelenince güncel çalışmaların genellikle nepotizmin aile işletmelerine yönelik olumlu etkilerini ele almaya başladığı görülmektedir. Jaskiewicz vd. (2013)’e göre nepotizm, küçük aile işletmelerinde kendini işine adanmış personel kadrosunu belirlemek için etkili bir yoldur. Dailey ve Reuschling (1980), nepotizmin bireylerin kan bağı ilişkisinden dolayı keyfi şekilde işgücü havuzunun dışına itilmesini engellemektedir. Ayrıca, örgüte katkısı olabilecek tüm potansiyel çalışanlara ulaşma olanağını artırmaktadır. Nadeem vd. (2015), nepotizmin tüm çalışanlar (akraba ve akraba olmayan) için moral ve iş tatminini artıran olumlu aile merkezli bir çevre geliştirdiğini belirtmektedir. Nelton (1998) ise, nepotizmin olumlu etkilerini uç seviyeye taşımakta ve nepotizm olmadan aile işletmelerinin hayatta kalamayacağını iddia etmektedir. Yazar bu çalışmasında Danco (1975)’nin kitabına atıfta bulunmakta ve aile işletmelerinin devamlılığı konusunun başlı başına nepotizmin bir ispatı olduğunu vurgulamaktadır. Ancak Nelton (1998)’un vurguladığı nepotizm, verimsiz, sorumsuzca ve rastgele uygulanan bir nepotizm değil; planlı, eğitime önem verilen, sorumlulukların ön planda olduğu nepotizmdir. Benzer bakış açısı, Bellow (2004:7)’un “Nepotizme Övgüler” isimli kitabında kendini yeni nepotizm kavramıyla göstermektedir. Bellow (2003), bu eserinde nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın şekilde kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu vurgulamıştır. Bellow (2004: 25)’a göre nepotizm, sosyal yaşamımızda önemli bir yer tutmuş ve uygarlığın gelişmesine elitler yoluyla çok önemli katkılarda bulunmuştur. Ayrıca nepotizm, temel bir insan içgüdüsüdür ve bir nesilden diğerine mülkiyet, bilgi ve yetki aktarımını sağlamaktadır.

Ford ve McLaughin (1985), küçük işletmelerin nitelikli insan kaynağı temininde büyük işletmelere göre dezavantajlı olduğuna vurgu yapmaktadır. En azından nitelikli bir insan kaynağı yöneticisi istihdam etme olanakları yoktur. Ancak buna rağmen küçük işletmelerin de büyük işletmeler gibi nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyduğu bir gerçektir ve nitelikli çalışana ulaşmak için çoğunlukla nepotizme bel bağlarlar. Bu anlamda, nepotizmin küçük aile işletmelerinin devamlılığında önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür (Ford ve McLaughin, 1985). Abdalla vd. (1998), yeni kurulan işletmelerin belirli süre hızlı ulaşılabilir ve ucuz insan kaynağına ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre nepotizm, bu süreçte yeni kurulan işletmeler için faydalı olabilmektedir. Jones vd. (2008) ise nepotizmin aile üyelerinin mesleki değerlere bağlılık düzeyini artıracığını vurgulamaktadır. Ayrıca Jones vd. (2008)'ne göre, nepotların işletmeye uzun dönemli bağlılıkları ve çocukluktan itibaren ebeveynleri tarafından aktarılan yapısal ve mesleki bilgilere sahip olmaları, bu varislerin "paralı yöneticilere" kıyasla hem daha önemli hem de daha ekonomik bir insan kaynağı haline getirmektedir. İyışeroğlu (2006: 47)'na göre de aile üyeleri işletme açısından uzun dönemli ve güvenilir insan kaynağıdır. Ayrıca, aile üyeleri aile işletmesindeki işleri kendi işleri olarak görme eğiliminde olduğu için bu kişilerin diğer çalışanlara oranla çok daha fazla özveride bulunmaları beklenmektedir.

### 2.3.2. Nepotizmin Aile İşletmeleri Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Nepotizmin -yukarıda belirtilen- olumlu etkileri yanında birtakım olumsuz etkileri de söz konusudur. Bazı yazarlar, olumsuz etkilerin olumlulara oranla daha fazla olduğunu vurgulamaktadır (bkz. Abdalla vd., 1998). Nepotizm, terfi ve ödüllerin adaletsiz bir şekilde bir akrabaya verildiğini hisseden ve bu akrabalarla çalışmak zorunda olup onları denetleyen kişilerin morallerini düşürmektedir. Ayrıca nepotizm, nepot üzerinde inanılmaz ve adil olmayan bir baskı yaratmaktadır. Çünkü örgütsel ödüllerin kişinin yaptığı işe göre mi yoksa onun kim olduğuna bağlı olarak mı kazanıldığının belirsiz olması akrabalar üzerinde ağır bir yük oluşturabilmektedir. Nepotizm, karar alma sürecinde şirket işleri ile aile işlerinin birbirine karışması, aile kavgaları ve kardeşler arasında rekabet gibi birtakım sorunlara yol açmaktadır (Abdalla vd., 1998; Aldrahim vd., 2012; Corkindale, 2007; Ford ve McLaughlin, 1986; Seçilmiş ve Uysal, 2016). Vveinhardt ve Petrauskaite (2013), akrabaların korunduğu bir örgüte iyi yetişmiş uzmanları çekmenin ve mevcutları elde tutmanın çok zor olacağını belirtmektedir. Çünkü nepotizm, insan kaynağı bakış açısıyla olumsuz bir imaj oluşturmakta ve bu kapsamda örgüt insanların çalışmak istemediği itici bir yer haline gelebilmektedir.

Nepotizm, kardeşler arasında gereksiz rekabete ve kavgalara neden olabilmekte, işletmedeki profesyonel yöneticilerin kaybedilmesine ve yenilerinin o işletmeyi tercihinde isteksiz olmasına da neden olabilmektedir. Mesela bir aile üyesi üst pozisyonlara yükseldiği zaman, işletmedeki profesyonellerin şevki kırılmakta, şirkete bağlılık ve adanmışlıkları azalmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994). Abdalla vd. (1998)'ya göre -bu bakımdan- nepotizm, hırslı profesyonel yöneticilerinin ilerlemesini engellemesi nedeniyle, çalışan profesyonel yöneticilerin işten ayrılması, potansiyel adayların ise bu tarz işletmelerde çalışma isteğinin düşük olması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Abdalla vd. (1998)'ne göre, nepotizmin bir diğer olumsuz etkisi, çalışanlar üzerinde yarattığı yıkıcı etkilere bağlı olarak işgücü devir hızı ve işe yönelik devamsızlıkları artırabilmesidir. Ayrıca, Adams vd. (1996), işletme yönetiminin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmamasının şirket iklimi, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve iş performansını olumsuz etkileyen bir güven eksikliğinin ortaya çıkmasına neden olacağını özellikle belirtmektedir. Çetinkaya vd. (2017), akrabalık bağı olan işletme çalışanlarının kendilerini ayrıcalıklı olarak gördükleri ve bu yüzden diğer çalışanlara karşı olumsuz birtakım davranışlar sergilediklerini belirtmektedirler. Bu olumsuz

davranışlar, aile üyesi olmayan çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Briggs (2012: 267) ise, liyakat temelli bir sistemde var olan nepotik uygulamaların kendisini üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak gösterebileceğini belirtmektedir. Pelit vd. (2017) de nepotizmin bazı faydaları olmasına rağmen, çağdaş yönetim anlayışının ulaştığı profesyonel yönetim yapısına ters düştüğüne dikkat çekmektedir.

İlgili literatürde nepotizm genellikle işletme içi bir bakış açısıyla aile işletmelerine zarar veren bir sorun olarak ele alınmaktadır. Uygulamada ise büyük ve başarılı işletmeler nepotizmi bir yönetim stratejisi olarak uygulamaktadır. Bu bakımdan bu çalışmada aile işletmelerinin devamlılığında planlı nepotizmin nasıl bir rolü olduğuna odaklanılmaktadır.

### **3. Çalışmanın Metodu**

#### **3.1. Araştırma Tasarımı**

Bu fenomenolojik çalışmada aile işletmelerinin devamlılığında “planlı nepotizmin” nasıl bir etkisinin olduğu örnekleme oluşturan aile işletmelerinin kendisine özgü ortamları ve koşulları dikkate alınarak incelenmiştir. Bu şekilde aile işletmesi sahiplerinin planlı nepotizme yönelik algı ve deneyimleri buldukları bağlam içerisinde derinlemesine irdelenmiştir. Fenomenoloji hem felsefi bir hareket hem de bir nitel araştırma metodolojisidir (Gill, 2014). Fenomenoloji çalışmaları, bir kavram ya da olgunun bireylerin yaşam tecrübelerindeki örtük yapısını ve anlamını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Çekmez, Yıldız ve Bütüner, 2012; Sanders, 1982). Buradaki amaç araştırmaya katılan bireylerin hepsinde ortak olan deneyimleri betimlemektir (Creswell, 2007). Bir diğer ifadeyle, fenomenolojik araştırmalar katılımcıların yaşam dünyalarına ilişkin bakış açısı kazanmayı ve araştırılan olgunun katılımcılar açısından anlamını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Moustakas, 1994). Bu bakımdan araştırmacı, araştırdığı olguyu deneyimlemiş olan kişilerden verilerini toplar ve tüm bu kişilerin araştırılan olguya ilişkin deneyimleri üzerinden kapsamlı bir tanım yapmaya/taşvir geliştirmeye çalışır. Yapılan bu tanımlama, bireylerin incelenen olguya ilişkin neyi, nasıl yaşadıklarının detaylarından oluşmaktadır (Creswell, 2007:57-58).

Fenomenolojik yaklaşımları kullanmadaki önemli bir zorluk metodolojik konularla ilgilidir (Sanders, 1982). Nicel araştırmaların sınırları kesin şekilde belirlenmiştir ve araştırmacıyı verilerin analizinde yönlendirecek net ilkeler vardır. Ancak fenomenolojik araştırmacılar için kesin ve herkes tarafından kabul edilen bir metodoloji mevcut değildir (bkz. Chamberlain, 1974; Miles, 1979; Sanders, 1982). Bu bağlamda, fenomenolojik araştırmalarda kabul edilebilecek hiçbir katı prosedür bulunmamaktadır. Dolayısıyla, yöntem araştırılan belirli fenomenlere ve onlara verilen tematik ilgiye göre değişmektedir. Bununla birlikte, fenomenolojik araştırmacıları yönlendirebilecek bazı ortak noktalar da bulunmaktadır (bkz. Chamberlain, 1974). Bu çalışmada, bu ortak noktaların varlığı göz önüne alınmıştır.

#### **3.2. Katılımcılar ve Veri Toplama**

Araştırma otelcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Literatürde nepotizm uygulamalarının turizm sektöründe (bkz. Araslı vd., 2006; Erdem vd., 2013; Kerse ve Babadağ, 2018; Pelit vd., 2017; Seçilmiş ve Uysal, 2016) ve aile işletmelerinde (bkz. Abdalla vd., 1998; Asunakutlu ve Avcı, 2009; 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Bolat vd., 2016; Jaskiewicz vd., 2013; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Özler vd., 2007) çok yaygın olarak görüldüğüne dair kanıtlar



bulunmaktadır. Ancak otelcilik sektöründeki aile işletmelerinde planlı nepotizm uygulamalarının varlığına yönelik kanıtlar sunan ve otel sahiplerinin planlı nepotizme yönelik bakış açılarını ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, turizm sektörünün tarihi gelişim süreci dikkate alındığında Muğla'nın otelcilik sektörünün yoğunluğu taşıyan illerinden birisi olmasının ve bu sektörde ikinci kuşağa devir işleminin birçok otelde gelmiş olması bu araştırmanın Muğla'da yapılmasının öncelikli nedenleri arasındadır.

Fenomenolojik araştırmalarda tek meşru bilgi kaynağı gerçeği/olguyu doğrudan yaşayan kişilerdir (Baker, Wuest ve Todd, 1992). Bu bağlamda, bu araştırmanın örnekleminin belirlenme sürecinde öncelikle nepotizm olgusunu yaşamış katılımcılar tespit edilmiş ve kendileriyle iletişim kurulmuştur. Bu kişilerin seçiminde amaçlı örneklem ve kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, Strauss ve Corbin (1994)'in önerisine uygun olarak görüşmeye katılan kişilerin farklı bakış açıları sunabilecek çeşitlikte ve deneyimde olmasına özen gösterilmiştir. İncelenen olgunun detaylı şekilde anlaşılabilmesi için fenomenolojik araştırmalarda örneklem büyüklüğünün Dukes (1984)'a göre üç ile on arasında olması yeterli görülürken, Polkinghorne (1989)'a göre beş ile yirmi beş arasında olması yeterli görülmektedir. Bu çalışmada, nepotizm olgusunu deneyimlemiş dört aile otel işletmesi kurucusu ve dokuz nepot ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Balcı (2016) ile Marshall (1996)'ın önerisine uygun olarak yanıtların benzerlik göstermeye başladığı noktada görüşmeler sonlandırılmıştır.

### 3.3. Görüşmeler

Görüşmeler, nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniklerindedir. Bu tekniğin ilgili alanda meşruiyetinin bulunması ve araştırılmak istenen konuyla ilgili derinlemesine bilgilere ve katılımcıların anlık tepkilerine ulaşılabileceğine olan inançtan dolayı bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Balcı, 2016; Koca, 2017; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Görüşmeler, gizlilik, özel hayata saygı, aldatmama/yanıltmama ve verilere sadık kalma (Cannella ve Lincoln, 2007; Glesne, 2016) gibi ana etik ilkelere bağlı kalınarak yürütülmüştür. Katılımcıların kimliklerini gizlemek amacıyla kendilerine ilk katılımcıdan başlamak üzere K-1, K-2, K-3 ... K-13 şeklinde kodlar verilmiştir. Tablo 1'de örnekleme ait bazı özellikler ve görüşmelerin detayları yer almaktadır. Görüşmelerde, görüşmelerin yapılacağı fiziksel ortamın yeterince sessiz olmasına ve katılımcılar ile görüşmeciler arasında benzer oturma düzeninin olmasına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda, K-1, K-2, K-7, K-8 ve K13 ile otellerindeki yönetici ofislerinde; K-3 ile otelin boş ve görüşmeye uygun olan bir bölümünde, K-4 ve K-5 ile otel tamiratta olduğu için farklı bir alanda, K-6 ile görüşmeye aracılık eden kişinin ofisinde, K-9 ve K-12 ile işi dolayısıyla bir kafede, K-10 ile başka bir iş kolunda da çalışmasından dolayı oradaki ofisinde, K-11 ile otelinin lobisinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler, 7 Mart 2019 ile 5 Nisan 2019 tarihleri arasında 13 katılımcı ile toplam 540 dakika görüşerek elde edilmiştir. Görüşmeler ortalama 42 dakika sürmüştür.

**Tablo 1: Örneklemin Özellikleri ve Görüşme Süreleri**

Katılımcılar	Yaş	Eğitim Durumu	Sahipliğin niteliği	İşletmenin Kuruluş Yılı	Sezonluk Çalışan Sayısı	Medeni Durum	Görüşme süresi (dakika)
K-1	38	Üniversite	Nepot	2001	20-25	Bekar	74
K-2	36	Üniversite	Nepot	1994	6-15	Evli	38
K-3	40	Lise	Nepot	1997	78	Evli	20
K-4	39	Üniversite	Nepot	1990	25-30	Evli	23
K-5	42	Lise	Nepot	1975	7-13	Bekar	75
K-6	36	Üniversite	Kurucu	2015	3-5	Evli	58
K-7	64	Üniversite	Kurucu	1985	300 (*)	Evli	25
K-8	65	Üniversite	Kurucu	2004	60	Evli	27
K-9	37	Lise	Nepot	1986	32	Dul	35
K-10	39	Üniversite	Nepot	2002	5	Evli	65
K-11	40	Lise	Nepot	1995	15-20	Bekar	28
K-12	36	Üniversite	Nepot	1986	30-35	Bekar	21
K-13	61	Lise	Kurucu	2012	250	Evli	81

(\*) Buradaki sayı aile işletmesinin turizm otelcilik ve diğer sektörlerdeki toplam çalışan sayıdır. Bu bakımdan turizm otelcilik alanı açısından orta büyüklükte bir aile işletmesidir.

Soru formu oluşturma sürecinin ilk aşamasında, detaylı bir literatür taraması yapılmış ve taslak bir form hazırlanmıştır. İkinci aşamada, taslak soru formu nitel araştırmalar konusunda uzman iki akademisyen tarafından incelenmiştir. Son aşamada, uzman görüşüne paralel olarak soru havuzuna son şekli verilmiştir. Bu süreçte bazı soruların daha anlaşılır olması için katılımcıları yönlendirmekten uzak olan örnekler üzerinden yöneltmesi uygun görülmüştür. Görüşme formlarının araştırmanın amaçlarıyla ne kadar uyumlu olduğunu öğrenmek, katılımcıların soruları anladığından emin olmak için araştırmacılar, iki kurucusu ile pilot görüşmeler gerçekleştirmiştir. Pilot görüşmeler veri analizine dâhil edilmemiştir. Pilot uygulamanın ardından görüşme soruları veri toplama sürecine hazır hale gelmiştir. Oluşturulan görüşme formunda katılımcılara sorulmak üzere hazırlanmış toplam on altı soru bulunmaktadır (bkz. EK).

### 3.4. Verilerin Niteliği

Araştırma verilerinin niteliğini artırmak için, çalışmanın bulguları katılımcılar ile paylaşılmış ve katılımcıların bulgulara ilişkin teyidi sağlanmıştır. Görüşmeci, veri toplama sürecinde katılımcıların kendilerini rahat hissedebilmeleri için olabildiğince samimi davranış sergilemeye gayret etmiştir. Ayrıca, Creswell ve Miller (2000), Krefting (1991) ile Seale (1999)'in önerdiği gibi görüşme tekniği konusunda deneyimli kişilerden sürece ilişkin yorum ve eleştiriler alınmış, çalışmanın güvenilirliğini artırmak için bu

eleştiriler göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma verilerinin kodlanması iki yazar tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Ardından kodlar karşılaştırılmış ve kodlar arasında çok yüksek düzeyde benzerlik görülmüştür. Bu sayede, Weber (1990)'in önerisine uygun olarak "kodlamada tutarlılık" sağlanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Fenomenolojik analizin genellikle dört temel seviyesi bulunmaktadır. İlk seviyede, görüşmelerde ortaya çıkan fenomenler açıklanmaktadır. İkinci seviyede, ortaya çıkan temalar ve kategoriler tanımlanmaktadır. Üçüncü seviyede, temaların öznel yansımaları ortaya çıkarılmaktadır. Bir diğer ifadeyle, bireyin araştırılan fenomenin gerçekliğine ilişkin algısı ortaya çıkarılmaktadır. Böylece özlerin veya bir deneyimin "esasen" ne anlama geldiği belirtilmektedir. Son aşamada ise temalarda ve öznel düşüncelerde bulunan özler ortaya çıkartılmaktadır. Bu bağlamda analiz süresince fenomenolojik araştırmacı a) incelenmekte olan fenomen veya deneyimin nasıl tanımlanabildiği, b) bu tanımlamalarda ortaya çıkan temaların neler olduğu, c) bu temaların öznel yansımalarının neler olduğu ve d) bu temalarda ve öznel düşüncelerde bulunan özlerin neler olduğu sorularına cevap aramaktadır (Sanders, 1982). Bu bağlamda yukarıdaki dört temel soruya cevap arayarak nitel içerik analizi yöntemiyle araştırma verileri analiz edilmiştir.

Nitel içerik analizi, belirli bir metinde açık veya gizli olabilecek anlamları, temaları ve kalıpları incelemektedir. Bu inceleme kelimeleri saymaktan ziyade araştırmacıların sosyal gerçekliği öznel ama bilimsel bir şekilde anlamalarını sağlamaktadır (Zhang, Wildemuth, 2009). Nitel içerik analizi genellikle sosyal dünyayı nasıl gördüklerini yansıtan öznelerin/katılımcıların ifadeleriyle birlikte tanımlamalar veya tipolojiler üretmektedir. Bu sayede hem araştırmacı hem de okuyucular tarafından metni üretenlerin bakış açıları daha iyi anlaşılabilir (Berg, 2001). Diğer bir deyişle, nitel içerik analizi belirli metinlerin veya kavramların ortaya çıkışının istatistiksel öneminden ziyade fenomenlere yüklenen anlamları gösteren benzersiz temalara dikkat etmektedir. Bu bağlamda, içerik analizinin sonuçları belirli ortamlar ve fenomenler hakkında derinlemesine açıklamalar sağlayabilmektedir (Zhang, Wildemuth, 2009). Nitel içerik analizinin sonuçlarının fenomenler hakkında derinlemesine bilgi sağlayabilecek olması nedeniyle bu çalışmadaki veriler, fenomenolojik bakış açısıyla yukarıdaki dört temel soruya cevap arayarak nitel içerik analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel içerik analizinde birbirine benzer verilerin bir araya getirilerek kodlanması, sistematik bir şekilde sınıflandırılarak örüntülerin/temaların ortaya çıkarılması ve metin verilerinin içeriğinin yorumlanması esastır (Hsieh ve Shannan, 2005). Analizin ilk aşamasında, ses kayıtları deşifre edilerek kağıtlara el yazısı ile aktarılmıştır; devamında elektronik ortamda yer alması için bilgisayara aktarılmıştır. Ses kayıtlarının dökümü, alınan notlar ve betimlemeler bu haliyle toplam 174 sayfaya ulaşmıştır. Bu süreç, Seidman (2006)'a göre zaman aldığı için zordur. Aslan (2011)'a göre ise yazım süreci araştırmacının verileri tanıma ve bu verilere hâkim olması açısından oldukça önemlidir. Ardından veriler karşılaştırmalı şekilde okunarak araştırma amacı ile ilgili olmayanlar analiz sürecinin dışında tutulmuştur. Bu işlemin sonunda elde kalan veriler her iki yazar tarafından okunarak kodlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kodlardan bazıları bu süreçte yenilenmiş, bazıları ise çıkartılmıştır. Ardından birbiriyle anlam ilişkisi bulunan kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur. Kategoriler arasındaki anlam ilişkisine göre temalar ortaya çıkarılmıştır. Son aşamada, Creswell (2007) ile Elo ve Kyngäs (2008)'in önerisine uygun olarak temalar, kategoriler ve kodlar arasındaki örüntüler belirtilerek elde edilen bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır. Bu şekilde yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda elde edilen veriler aşağıda sunulan bulgulara dönüştürülmüştür.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın bulguları a) nepotizme yönelik tutum, b) planlı nepotizm uygulamaları, c) aile işletmesinin devri ve nepotizm, olmak üzere üç ana tema etrafında toplanmıştır. Tablo 2’de temalar ve bu temalarla ilişkili kategoriler yer almaktadır.

**Tablo 2. Temalar, Kategoriler ve Örnek Katılımcı Alıntıları**

Temalar	Kategoriler	Örnek Katılımcı Alıntıları
	Akrabaya Yardım	Yani akrabaya yardım etmek önemli bir şey. İnsanlar her zaman birbirlerine yardımcı olmak zorunda (K-1, Nepot).
		Sonuçta içimizden bir akrabamız gerçekten kötü durumdaysa yardım etmek isteriz. Bu görev olur (K-4, Nepot). Birisine yardım etmek çok güzel bir şey. Mutlaka verdiği bir haz, bir mutluluk olur...akrabaysa bir aidiyet ne derler yeri geldiğinde ahde vefa. (K-2, Nepot).
	Akrabalarla Birlikte Çalışma	Ben işletmeme kesinlikle kardeşimi karıştırmıyorum. Çünkü maalesef olmuyor. Fikir ayrılıkları oluyor (K-9, Nepot).
		Yani akrabama uygun bir iş olduktan sonra mutlaka verildiğinde de mutlu olurum. Çünkü neden o da çoluğuna çocuğuna eklemek götürür (K-7, Kurucu). ... iki eleman çalıştırıyor olsam belki beni zorlar. Fakat yirmi eleman arasına bir kişi daha almak beni zorlamaz. (K-1, Nepot).
Nepotizme Yönelik Tutum	Güven	...iş hayatında aileyle birlikte çalışmanın her zaman çok büyük avantajları var... Düşünsene kendi canından kanından birisine işini emanet edebilmek, güven duygusu bunlar önemli şeyler... (K-10, Nepot).
		Korktuğum için akraba alayım, tanıdık alayım diye uğraşıyorsun. Niye? Hiç olmazsa onlara güven oluyor. Benim arkamda güvence olur (K-1, Nepot). Her şeyden önce güven oluyor. Kendi açımdan da güven oluyor. Niye? Annem bana yamuk yapmaz diyorsun yani. Eşim bana yamuk yapmaz (K-6, Kurucu).
	Aile Çevresi	...babam örneğin birisinin ismini verdi bana bu yaz çağır onu falan dedi...baktım çocukta biraz pırıltı var. Bu yaz gelecek çalışacak işte. (K-6, Kurucu).
		Bize yeri geldiğinde o şekilde telefonlarda geliyor. Mesela şunun oğlu yazın öğrenci, işte cep harçlığına ihtiyacı var. Alabilir misiniz? Biz genelde tamam demek istiyoruz (K-2, Nepot). Milletin gözünün önündesin. Mesela belediye başkanı telefon ediyor, filanca işe al. Efendim işte Kaymakam Bey telefon ediyor. Şu işsiz gerçekten ihtiyacı var işe al. Başka böyle kıramayacağın insanlar telefon ediyor. Uygunsa alıyoruz yani... (K-7, Kurucu).

Tablo 2'nin devamı

		Okul insanlara sonradan çok şey öğretmiyor. Hayatın içinden gelen insan yani bir işi yapacaksın önce oranın mutfağında çalışacaksın. Yani bulaşıkçılığın başlayacaksın. Patronluğa öyle geliniyor. Öteki türlü gelinmiyor, zor yani. ... (K-7, Kurucu).
	Aile ile Çalışmak	<p>Üniversiteye gitmeden önceki hayatımızda aile işletmesinde çalışır, okulumuza gider, tekrar çalışır, babamız bizi her daim yanında isterdi (K-5, Nepot).</p> <p>Ben küçüklüğümde beri yani neredeyse ilkokuldan beri, kendimize geldiğimiz günden beri turizmin içindeyiz baba mesleği olduğu için tekne, turizm (K-9, Nepot).</p> <p>...ben oğlumu özellikle yanımda çalışsın diye ona her türlü işi gösterdim. 6-7 yaşından sonra işin nasıl olması geldiğini öğrettim. Bir örnek vereyim. Benim oğlum 8 yaşındaydı. 5 tane bisiklet aldım. Oğlum, bu bisikletler senin bunları kiraya vereceksin, ben senden para istemiyorum bundan kazandığın parayla harçlık yapacaksın dedim. Yani parayı sevsin, çalışmayı sevsin diye öyle bir çalışma yaptım (K-7, Kurucu).</p>
	Varislerin Geleceğini Planlamak	<p>Açıkçası ben zorlamam çocuklarımı illa bu işi yapacaklar diye. Tabi ki buraya giriyorlar, çıkıyorlar; ilgi duyabilirler, devam etmekte isterler ona göre yönlendirilse arkalarında dururum (K-2, Nepot).</p> <p>Şimdi ben çok baskı yapmak istemiyorum benim işimi yap diye ama her şey ortada. Bu işi niye yapıyoruz? Para için yapıyoruz. Hayal ediyoruz, seviyoruz ama para için yapıyoruz. Şimdi bir memur maaşıyla yapılan iş belli. Bir de ticaretle alınan kazanılan para belli... Bunların farkındalığını anlatacağım ben çocuklarıma. O seçimi onlara yaptıracağım (K-6, Kurucu).</p>
Planlı Nepotizm Uygulamaları		<p>...büyük oğlum mesela yurtdışında turizm işletmeciliği bitirdi. Mesleği de bu (K-8, Kurucu).</p> <p>...oğlum için özellikle Amerikalı bir hoca geldi. Çocukların okulu bitiriyor. Biz onları Amerika'ya göndereceğiz dedi. İnanın göndermedim. Gösterdim de bak dedim ben çocuklarıma güvenerek bu işi yaptım (K-7, Kurucu).</p>
	Varislerin Eğitimi	<p>Ailemin bana yaptığı şekilde ben de çocuğumu yönlendirmek istiyorum ama hani spesifik olarak kafamdaki her ne kadar turizmin içindeyim ne yalan söyleyeyim direk olarak turizme mi yönlendirmek isterim? Değil...çocuk daha ziyade fen bilimlerine yönelsin işte. Mühendislik, doktorluk gibi bir şey yapsın (K-10, Nepot).</p>
		Ben aslında çok çalışma yaptım. Çoğu zamanda haber gönderdim ama yaz günü çok terlemek, çok koşmak, çok yorulmak istemiyor arkadaşlarımız (K-11, Nepot).
	Planlı Nepotizmin Sorunları	<p>Bizim asıl işimiz denizcilikti. Daha zevkli bir işti. Ben çocukluğumdan beri mesela hiç turizmle uğraşmayı istemedim. Veteriner olmayı istiyordum. İstemeyerek ailem beni yönlendirerek, beni bu yere getirdi (K-1, Nepot).</p> <p>...talep gelmediği sürece yetiştirecek variste bulamıyorsun (K-6, Kurucu).</p>

Tablo 2'nin devamı

		Bakalım bir marka olabilirsek çocuklarla onu devam ettirmeye çalışacağız (K-6, Kurucu).
	Devir Sürecine İlişkin Beklenti	...çocuklarınız başında durmayacaksa siz belli bir personeli kendi bünyenizde devamlı eğiteceksiniz ve aile gibi olduğunuz bir personel grubu oluşturmak zorunda kalacaksınız (K-2, Nepot).
Aile İşletmesinin Devri ve Nepotizm		Babamız bizim seksen yaşında hala daha işin başında. Dolayısıyla biz emeklilik zihniyeti, kafa yapısı olan bir aile değiliz (K-5, Nepot).
		...ben her zaman aile işletmelerinde özellikle içerden aile içinden çıkan bir insanı atamak isterim, görev vermek isterim (K-11, Nepot).
	Varis Nepot Belirleme	...tabi ki bir baba olarak insan oğluna sunduğu şeyleri devam ettirmesini, geliştirmesini görmekten çok büyük bir mutluluk duyar (K-2, Nepot).
		Onlara dedim ki bakın bu şirketler batarsa bunun sorumlusu sizsiniz. Ama kazanırsanız bunun şeyi sizden dedim. Yani sizin sayenizde büyür bu şirket. Şimdi ben 64 yaşındayım. Ben ölsem yarın kim gidecek yani bitecek mi iş? Devam etmesi lazım. Ondan dolayı çocuklarıma güvenmek zorundayım (K-7, Kurucu).

#### 4.1. Nepotizme Yönelik Tutum

Yapılan görüşmelerde otel işletmesi kurucu ve nepotlarının nepotizme yönelik düşünceleri a) akrabaya yardım, b) akrabalar ile birlikte çalışma, c) güven, d) aile çevresi olmak üzere dört kategoride toplanmıştır.

##### 4.1.1. Akrabaya yardım

Araştırmamızın “akrabaya yardım” başlıklı bulguları kapsamında nepotizm nedeniyle akrabalara sağlanan desteklerin genellikle insani duygularla yardım etme düşüncesi (K-3, K-2) ve akrabaya yardımın görev olarak algılanmasından (K-4) kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulgular, Türk kültüründeki aile ve akraba geleneğine bağlı yardım etme anlayışının aile işletmelerinde etkilerinin bulunduğunu göstermektedir. Ancak, K-1, K-5 ve K-7 yardım etmeyi ‘sosyal mübadele teorisi’ çerçevesinde yorumlamakta ve gelecekte benzer bir yardımın ihtiyacı durumunda kendisine de yapılabileceğini dikkate almaktadır.

##### 4.1.2. Akrabalarla birlikte çalışma

Bulgular, akrabalarla birlikte çalışmanın nepotların birbirinin işine karışmaması, birbirine müdahale edememesi (özerk alanlarda olması) durumunda sorun yaratmadığını (K-2 ve K-11) ortaya koymaktadır. Akrabaların birbirlerinin işine müdahalesinin kargaşa ve çatışmaya neden olduğu ve bu yüzden akrabalarla çalışma düşüncesinin bazı katılımcılar tarafından benimsenmediği (K-9) dikkati çekmiştir. Ayrıca katılımcılar, çalışan sayısının fazla olması (K-1, K-7), turizmin sezonluk bir iş olması ve otellerdeki iş çeşitliliğinden dolayı (K-4) bir akrabalarının işe ihtiyacı olması durumunda onu işe almalarının işletmelerini zorlamayacağını aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler.

“...iki eleman çalıştırıyor olsam belki beni zorlar. Fakat yirmi eleman arasına bir kişi daha almak beni zorlamaz.” (K-1, Yönetici/Nepot)

“...bizim sektörde öyle bir kişinin bir işletmeyi ciddi zararlara götürebileceği gibi bir durum çok söz konusu olamaz. O pozisyonda olmazsa başka bir pozisyonda değerlendirilir. Çünkü turizm işletmesinde departman çok fazla, kademeleri çok fazla...” (K-4, Yönetici/Nepot)

Bazı katılımcılar ise, işletmesinin gerçekten yeni çalışana ihtiyacı yoksa otelde akraba çalıştırmayacaklarını, bunun yerine akrabalarını başkalarının işletmelerinde istihdam etmeyi deneyeceklerini (K-11) veya niteliklerine uygun yapabilecekleri alanlarda akrabalarına yeni iş imkanları yaratabileceğini (K-7) aşağıdaki ifadelerle vurgulamaktadır.

“Tesisimde gerçekten ihtiyacım yoksa başka bir yerde iş bulmaya çalışırım.” (K-11, Yönetici/Nepot)

“Onun yapabileceği şekilde iş sahası açarım o da kendi işini götürür. Hem ben oradan yarı para kazanırım o da hayatını devam ettirir yani.” (K-7, Yönetici/Kurucu)

#### 4.1.3. Güven

Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin ‘örtülü bilgisini’ koruma çabası ve dışa açılma noktasındaki korkuları dikkate alındığında, bu işletmelerde aile üyelerinin istihdam edilmesi büyük bir güven duygusu yaratmakta (K-1, K-6 ve K-10) ve nepotlara hayat tecrübesi (K-2) katmaktadır. Örneğin; K-10 güven duygusunun kendisi için ne anlama geldiğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“...iş hayatında aileyle birlikte çalışmanın her zaman çok büyük avantajları var... Düşünsene kendi canından kanından birisine işini emanet edebilmek, güven duygusu bunlar önemli şeyler...” (K-10, Yönetici/Nepot)

Yapılan görüşmeler sonucunda akrabalarla birlikte çalışmanın -güven duygusuna ek olarak- diğer çalışanların işletmeye yönelik yıkıcı davranışlarını önleme (K-1) ve daha az maliyete katlanma (K-7) gibi konularda çeşitli avantajlar sağladığı görülmüştür.

#### 4.1.4. Aile Çevresi

Otelcilik sektöründeki aile işletmelerinde, ailenin sosyal çevresi nepotizme yönelik tutumu belirleyen bir diğer önemli unsurdur. Kendi durumlarının uygun olması, istihdam edilecek adayın işe uygun olması (K-2 ve K-6) ve çevreden gelen talebin toplumsal açıdan geri çevrilemeyecek olması (kronizm) nedeniyle (K-7) ailelerin sosyal çevreden gelen ricaları kabul ettikleri görülmüştür. Örneğin; K-7 sosyal çevresinden gelen bir tanıdığın istihdamına yönelik ricalar karşısındaki tutumunu aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir.

“Milletin gözünün önündesin. Mesela belediye başkanı telefon ediyor, filancayı işe al. Efendim işte Kaymakam Bey telefon ediyor. Şu işsiz gerçekten ihtiyacı var işe al. Başka böyle kıramayacağın insanlar telefon ediyor. Uygunsa alıyoruz yani. Başkasını alacağımıza diyoruz onu alalım. Hem onun da hatırı kırılmamış oluyor, o da iş sahibi oluyor.” (K-7, Yönetici/Kurucu)

## 4.2. Planlı Nepotizm Uygulamaları

Yapılan görüşmeler neticesinde otelcilik alanında faaliyet gösteren aile işletmelerinde etkili bir devir süreci için hem güvenilir hem de nitelikli varis yetiştirmek amacıyla kurucu ve nepotların yapmış oldukları faaliyetler ve bu konuyla ilgili düşünme şekilleri incelenmiştir. Bu kapsamda; planlı nepotizm uygulamaları teması altında a) aile ile çalışmak, b) varislerin geleceğini planlamak, c) varislerin eğitimi, d) planlı nepotizmin sorunları olmak üzere dört kategori belirlenmiştir.

### 4.2.1. Aile ile çalışmak

Aile işletmelerinde planlı nepotizme yönelik ilk uygulama nepotların çocukluğundan itibaren aile işletmesinde çalıştırılmasıdır. Otellerin kurucuları, nepotların küçük yaştan itibaren aile işletmesinde çalışmasının onların bazı mesleki alışkanlıkları kolaylıkla öğrenebilmesini (K-7) sağlayacağını ve onların gelecekte başarılı olma şanslarını (K-8) artıracaklarını savunmaktadır. Örneğin; K-7, küçük yaştan itibaren aile ile çalışmanın nepotun yönetsel rollere hazırlanması için önemli olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“Okul insanlara sonradan çok şey öğretmiyor. Hayatın içinden gelen insan yani bir işi yapacaksın önce oranın mutfağında çalışacaksın. Yani bulaşıkçılığın başlayacaksın. Patronluğa öyle geliniyor. Öteki türlü gelinmiyor, zor yani. ...” (K-7, Yönetici/Kurucu)

Çocukluğundan itibaren işletmede çalışarak büyüdüğünü belirten nepotlar (K-5, K-4, K-9, K-11, K-3, K-2) genellikle yazları (K-10) otele çalışmakta, kışları ise öğrenme sürecini okulda sürdürmektedir.

“Üniversiteye gitmeden önceki hayatımızda aile işletmesinde çalışır, okulumuza gider, tekrar çalışır, babamız bizi her daim yanında isterdi.” (K-5, Yönetici/Nepot)

“...işin mutfağında başladık... Aile şirketinden bahsederek ben çekirdekten yetiştim. Yani fatura keserken 10 yaşımıydım.” (K-11, Yönetici/Nepot)

### 4.3.2. Varislerin geleceğini planlamak

Varislerin geleceğini yönlendirme noktasında, kurucular ile nepotlar arasında oldukça net bir görüş farklılığı olduğu görülmektedir. Kurucular çocuklarını kendi işini devam ettirmesi için küçük yaşlardan itibaren bir yönlendirme çabası içerisine girerken (K-7 ve K-6) bu yönlendirmeye maruz kalmış olan nepotlar genellikle çocuklarını yönlendirme konusunda onların fikir ve isteklerinin kendi isteklerinden daha önemli olduğunu (K-2 ve K-9) düşünmektedirler. Bu bağlamda; bir kurucu olan K-7 oğlunu kurduğu işe hazırlamak için neler yaptığına ilişkin süreci aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

“...ben oğlumu özellikle yanımda çalışsın diye ona her türlü işi gösterdim. 6-7 yaşından sonra işin nasıl olması geldiğini öğrettim. Bir örnek vereyim. Benim oğlum 8 yaşındaydı. 5 tane bisiklet aldım. Oğlum, bu bisikletler senin bunları kiraya vereceksin, ben senden para istemiyorum bundan kazandığın parayla harçlık yapacaksın dedim. Yani parayı sevsin, çalışmayı sevsin diye öyle bir çalışma yaptım.” (K-7, Yönetici/Kurucu)

Bir kurucu olan K-6 ise, çocukların işi kavrayabileceği bir yaşa geldiği zaman aile işletmesinde görev almalarının sağlayacağı ekonomik ve sosyal avantajları kendileriyle



paylaşarak kendilerini turizm alanına yönlendireceğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“Şimdi ben çok baskı yapmak istemiyorum benim işimi yap diye ama her şey ortada. Bu işi niye yapıyoruz? Para için yapıyoruz. Hayal ediyoruz, seviyoruz ama para için yapıyoruz. Şimdi bir memur maaşıyla yapılan iş belli. Bir de ticaretle alınan kazanılan para belli... Bunların farkındalığını anlatacağım ben çocuklarıma. O seçimi onlara yaptıracağım.” (K-6, Yönetici/Kurucu)

Kurucuların aksine nepotlar ise, genellikle çocuklarını yönlendirirken, ‘insanların sevdiği işi yaptığı takdirde başarılı olacağı’ düşüncesinden hareket etmenin daha etkili olacağına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, çocuklarının ancak turizm alanına ilgi duyması durumunda onları yönlendireceklerini (K-9, K3 ve K2) belirtmektedir. Bu bağlamda, K-9 ve K-2 çocuklarının turizm alanına ilgi duyması koşuluyla onları yönlendireceğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“İnsanların mecburi yaptığı hiçbir işte başarı gelmiyor maalesef. Severek yapılan işlerde başarılı olduğu için kızım ilerde bizim sektörü tercih edip, yürümek isterse tabi ki o zaman yönlendirme yaparım ama şimdi, şu anda hiç öyle bir niyetim yok.” (K-9, Yönetici/Nepot)

“Açıkçası ben zorlamam çocuklarımı illa bu işi yapacaklar diye. Tabi ki buraya giriyorlar, çıkıyorlar; ilgi duyabilirler, devam etmekte isterler ona göre yönlendirilirse arkaalarında dururum.” (K-2, Yönetici/Nepot)

Nepotlar aileleri tarafından bir plana bağlı olmaksızın (K-5 ve K-9) ve çok büyük bir baskı olmadan (K-2 ve K-4) yönlendirildiklerini ve bu şekilde ailelerinin mesleğine devam ettiklerini düşünmektedir. Bununla birlikte, çocukluklarından itibaren ebeveynlerinin yanında çalışarak ebeveynlerinin hem sosyal sermayesinden hem fiziki sermayesinden faydalandıklarını, çocukluktan itibaren işi görerek büyüdüklerini, bununda ileriki meslek yaşantılarında olumlu etkileri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca, nepotların bir kısmı ailesinin kariyer basamaklarını takip etmesinde ebeveynini rol model almasının ve işletme ile ilgili konuların ev ortamında konuşulmasının (K-12) da etkili olduğunu vurgulamaktadır.

#### 4.3.3. Varislerin eğitimi

Bazı nepotların eğitim hayatı otelin ihtiyaçları doğrultusunda ebeveynler tarafından doğrudan yönlendirilmiştir (K-1, K-8, K-10 ve K-12). Bazılarına ise, eğitim alanını seçme konusunda özgürlük (K-2 ve K-12) tanımıştır. Ancak, örneklemin geneli göz önüne alınca turizm eğitimi alma konusunda planlı bir davranışın olmadığı dikkati çekmektedir. Yapılan görüşmeler sonucu, turizm eğitimine yönelik bir yönlendirmenin veya nepotu serbest bırakmanın örgün bir turizm eğitiminin gerekli görülmemesinden kaynaklandığı dikkati çekmektedir (K6, K8, K-11, K13). Bu durumu kanıtlar bir diğer bulgu ise, aile üyeleri arasında profesyonel olarak otelcilik formasyonu olan kişilerin oldukça sınırlı olmasıdır (K-3). Buna rağmen, nepotlar alınacak örgün eğitimin aile işletmesinin devamlılığı açısından önemli olduğunu (K-1 ve K-4), ancak turizm eğitiminin ise şart olmadığını vurgulamaktadır (K4, K6, K7, K13). Örneğin, K-13 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

“...ben mesela oğlumu yabancı dil öğrenebileceği bir okulda okuttum. O zamanlar turizm işi yapmıyorduk. Çocuk gelen olarak iktisadi konulara kafa yorsun ve

dil bilsin yeter diye düşündüm. Sonra turizm işine girince anladık ki doğru yapmışım. Yabancı dil bilmeden turizm okusa ne işine yarayacaktı..." (K-13, Kurucu)

Turizm eğitiminin aile işletmesinin devamlılığı açısından önemli olduğunu düşünen K-1 ise, ailesinin zorlamasıyla turizm alanında almış olduğu eğitimin çalışma hayatında kendisine sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

"Meslek Seyahat bölümü okurken stajını acentede yapıyorsun...Aynı departmandaki arkadaşlarıyla okuyorsun...benim bütün arkadaşlarım şu anda acentelerin bir departmanında. Şu an ben buradayım, onlarla irtibat kurduğum zaman kolaylık sağlıyorlar." (K-1, Yönetici/Nepot)

Varislerin eğitimini önemseyen bazı katılımcılar, çocuklarını yönlendirmesine neden olan temel faktörün işletmeyi büyütme düşünceleri olduğunu belirtmektedir. K-7, büyümenin ancak işletmede güven tesis edilerek sağlanacağını vurgulamakta ve çocuklarına güvenerek işlerinin büyüttüğünü aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

"...oğlum için özellikle Amerikalı bir hoca geldi. Çocukların okulu bitiriyor. Biz onları Amerika'ya göndereceğiz dedi. İnanın göndermedim. Gösterdim de bak dedim ben çocuklarıma güvenerek bu işi yaptım." (K-7, Yönetici/Kurucu)

#### 4.3.4. Planlı nepotizmin sorunları

Planlı nepotizm uygulamalarının ortaya çıkardığı sorunları uygulama öncesi ve uygulama sonrası olmak üzere ikiye ayırmak gerekmektedir. Uygulama öncesi sorunlar, yetiştirilecek yeterli varis bulunamamasından (K-6), varislerin çalışmak istememesinden (K-11), varislerin işletmeyi doğrudan yönetici olarak devralmak (K-8) istemesinden kaynaklanan sorunlardır. K-6, sürecin başarılı olmasına neden olan temel hususun öğrenmeye istekli varis olduğunu vurgulamakta ve yetiştirmek için istekli varis bulamadığını aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir.

"...talep gelmediği sürece yetiştirecek variste de bulamıyorsun." (K-6, Yönetici/Kurucu)

Planlı nepotizm uygulaması sonrası ortaya çıkan temel sorun ise, planlı nepotizm uygulamalarının nepotun beklentileri çerçevesinde gerçekleştirilememesidir. Nepotizm uygulamalarının bir zorlamayla ve tek taraflı plan dahilinde gerçekleşmesi nepotlarda değersizlik hissi yaratmakta ve kendisinden sonraki nesli nepotizm uygulamaları çerçevesinde hazırlama düşüncesi ortadan kalkmaktadır. Bu bağlamda, kendi istek ve yeteneği dışında otelcilik işine yönlendirildiğini belirten K-1 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

"Bizim asıl işimiz denizcilikti. Daha zevkli bir işti. Ben çocukluğumdan beri mesela hiç turizmle uğraşmayı istemedim. Veteriner olmayı istiyordum. İstemeyerek ailem beni yönlendirdi ve bu yere getirdi." (K-1, Yönetici/Nepot)

Ayrıca planlı nepotizmde varislerin istekleriyle yapılan yönlendirme arasındaki uyumsuzluk varislerin daha iyi yerleri hak ettiği halde aile işletmesinde harcandığını (K-1 ve K-5) düşünmelerine yol açmıştır.

#### 4.4. Aile İşletmesinin Devri ve Nepotizm

##### 4.4.1. Devir Sürecine İlişkin Beklenti

Görüşmeler sonucunda otelcilik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurucu ve nepotların devir sürecine ilişkin beklentilerinde farklılıkların olduğu görülmüştür. Kurucular, genellikle gelecek yıllarda işletmeyi kendi çocuklarının yönetmesi beklentisi içindedir (K-6, K-7, K-8, K-13). Bu bağlamda K-6 ve K-13 bu konuyu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

“Bakalım bir marka olabilirsek çocuklarla onu devam ettirmeye çalışacağız.” (K-6, Yönetici/Kurucu)

“Çocuğu okuttuk, hem de iyi yerde okuttuk. Bunu yaptığımız işi büyüterek devam ettirsin diye yaptık. Marka bir işletme ortaya çıkarsın, ailemizden bir şeyler koysun işletmeye diye yaptık. Oteli de yeterince büyüttü. O da çocuklarına devretmeli...” (K-13, Kurucu)

##### 4.4.2. Varis Nepot Belirleme

Nepotların bir kısmı oteli varisler yoluyla devam ettirmeyi düşünmektedir. Ancak bazı varisler ise, çocukların aile işletmesinde çalışmaya gönüllü olmaması durumunda profesyonel bir yönetimle devir sürecini sağlayabileceklerini (K-1 ve K-2) düşünmektedir. K-2, çocuklarının otelde çalışmaya isteksiz olması durumunda aile üyesi olarak gördükleri insan kaynağıyla işletmenin devamlılığını sağlayacaklarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“...çocuklarımız başında durmayacaksa belli bir personeli kendi bünyemizde devamlı eğitecek ve aile gibi olduğumuz bir personel grubu oluşturmak zorunda kalacağız.(K-2, Yönetici/Nepot)

Araştırmaya katılan bazı nepotlar varis olarak çocuklarının talep etmemesi durumunda akrabalarından birinin oteli yönetmesi gerektiği düşünmektedir (K-11). Diğerleri ise kendisinden sonra yerine güvendiği birinin geçmesini istemesine rağmen buldukları çevrenin çok çalkantılı olması nedeniyle uzun vadeli düşünemediklerini ve bu yüzden plan yapmadıklarını (K-3) ifade etmektedir. K-11, ailesinden birisinin otelin devri için çok uygun olacağını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

“...Ben her zaman aile işletmelerinde özellikle içerden aile içinden çıkan bir insanı atamak isterim, görev vermek isterim.” (K-11, Yönetici/Nepot)

#### 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, aile işletmesi statüsündeki küçük ve orta büyüklükteki otellerin devir sürecinde nepotizm uygulamalarını araştırmaktır. Bulgular, kurucular ile nepotların planlı nepotizm uygulamaya yönelik farklı tutum sergilediklerini göstermektedir. Kurucularda planlı nepotizm uygulamaya dönük istek varken, nepotların bir kısmında bu istek bulunmamaktadır. Bu sonuç, nepotların bir kısmının kendi isteği yerine zorlamayla aile işletmesinde bulunduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. *Ayrıca işletmede çalışan sayısı ve kurucu tarafından işletmeye verilen emek artıkça, planlı nepotizm uygulamaya yönelik çabaların da arttığı görülmektedir.* Bir başka ifadeyle, *işletmeler büyüdükçe planlı nepotizm uygulamalarına geçiş artmaktadır.* Çünkü kurucular oteli kendileri kurduğu için işletmenin yaşatılmasına

büyük önem verdiklerinden çocuklarına yönelik zorunlu veya isteğe bağlı planlı nepotizm uygulamaktadır. Ancak, bir zorunluluğa maruz kalmış nepotlar aynı zorlamayı kendi çocuklarına karşı göstermede isteksizdirler. Bu bağlamda, nepotlar çocuklarının meslek seçimine saygı göstereceklerini belirtmektedirler.

Ailesinin kendisini planlı şekilde yönlendirmediğini düşünen nepotlar dahi şans eseri veya hayat şartlarının etkisiyle otelde çalıştığını düşünmektedirler. Bu hayat şartlarını kendilerine ailelerinin sağladığı düşünülünce-pasif şekilde de olsa- ailelerinin yönlendirmeleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun üçüncü nesilden sonra ortadan kalkmasının en büyük nedenlerinden birisi, kurucuların işi devam ettirmeye yönelik sahip olduğu isteğin kuşaklar ilerledikçe azalması veya nepotlara bu istek ve arzunun aktarılamamasıdır. Ayrıca, nepotların çocuklarını kendi isteklerine yönelik serbest bırakmaları işletmenin vârisiz kalmasına veya güçlü bir varisin olmamasına neden olmaktadır. Güçlü bir varisin yokluğu hem aile içerisinde çatışmaları artırmakta hem de aile işletmesinin bir sonraki nesle başarılı şekilde devrinin gerçekleşmesini imkânsız hale getirmektedir. Bu sonuçlar, Handler (1992:287-298)'ın aile işletmelerinde, bir sonraki kuşağın motivasyon, arzu ve ilgisinin kurucu/sahiplerinkinden farklı olması ve istatistiksel olarak aile işletmelerinin çok büyük bir kısmının devir sürecinden sağ çıkamadıkları yönündeki tespitiyle benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, çocukların geleceğini yönlendirmede kurucular ile nepotlar arasında açık bir görüş farklılığı vardır. Kurucular kendi işini devam ettirmesi, ileriki yaşlarda bazı şeylerin kolaylıkla öğrenilememesi ve nepotların küçüklükten itibaren iş hayatına alıştırılması sayesinde nepotların gelecekte başarılı olma şansının artacağını düşünmekte ve bu bağlamda onları küçük yaşlardan itibaren yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu yönlendirmeye maruz kalmış olan nepotlar bu konuda çocuklarının fikir ve isteklerinin daha önemli olduğunu, insanların sevdiği işi yaptığı takdirde başarılı olacağını düşünmekte ve bu yüzden çocuklarının ancak turizm alanına ilgi duyması durumunda onları yönlendireceklerini belirtmektedirler.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, nepotizme yönelik bakış açısının küçük ve orta büyüklükteki otellerde farklılık göstermesidir. Mikro ve küçük ölçekli otellerin yöneticileri, yardıma ihtiyacı olan bir akrabasını işe almanın kendilerini olumsuz etkilemeyeceğine inanmaktadır. Bu inancın arkasında yatan etmenler, (a) otelde fazlaca çalışana ihtiyaç olması, (b) turizmin sezonluk bir iş olması, (c) otelcilik sektöründe farklı yeteneklere sahip kişilerin istihdam edilebileceği çok fazla departmanın olmasıdır. Öte yandan, orta büyüklükteki otellerin yöneticileri işe ihtiyacı olan akrabalarını kendi işletmesinde çalıştırmak yerine, çalışması için başka işletmelere yönlendirmektedir. Bu sonuç, orta büyüklükteki otellerde resmi olmayan anti-nepotizm politikalarının var olduğu yönünde bir düşüncüyü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, nepotizmin uygulandığı kişiler açısından "yakın nepotizm" ve "uzak nepotizm" olarak ikiye ayrılmasıdır. Yakın nepotizm, çocuklara, eşe karşı uygulanan, çekirdek aileyi baz alan nepotizm iken; uzak nepotizm, diğer çekirdek aile dışında kalan ancak kan bağı olan aile üyelerine uygulanmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları otellerin başlangıçta hem uzak hem yakın nepotizmi birlikte uygulamış, bunun sakıncalarını tecrübe ettikten sonra çok küçük oteller hariç diğerlerinin uzak nepotizmden vazgeçtiğini göstermektedir. Kısaca, genellikle bu otellerde mülkiyet sahipleri ve aile üyeleri dışında akraba çalıştırılmamaktadır. Mikro ölçekli işletmelerin uzak nepotizmi sürdürme nedeni ise, bu işletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli ancak akrabalar üzerinden temin edebilmesidir. Bu sonuçlar, Ford ve McLaughin (1985:58-59)'in düşünceleriyle örtüşmektedir. Öte

yandan, yakın nepotizmin ise tüm aile işletmelerinde var olduğu ve aile işletmesi formu korunduğu sürece var olmaya devam edeceği düşünülmektedir. Yine bu sonuçlar Nelton (1998:1-5)'un nepotizm olmadan aile işletmelerinin hayatta kalamayacağını iddia ederek Danco (1975)'un kitabına atfen aile işletmelerinin devamlılığı konusunun bile nepotizmin başlı başına bir ispatı olduğu şeklindeki düşünceleri ile örtüşmektedir. Bu çerçevede, daha büyük sayılabilecek otellerde mülkiyette hak sahibi olmalarının getirdiği zorunluluktan dolayı yönetimde aile üyeleri bulunmakla birlikte, diğer çalışanların akrabalarından olmamasına dikkat edilmektedir. Bu ölçekteki otellerde insan kaynağı olarak akrabaların çalıştırılması sorun olarak algılanmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, akrabalarla birlikte çalışmanın aile işletmesine çeşitli avantajlar sağladığını ortaya koymaktadır. Kendine has örtülü bilgisini koruma çabası (Lee vd., 2003 :658-663; Royer vd., 2008:28; Yelkikalan ve Aydın, 2003:138) ve dışa açılma noktasındaki korkuları dikkate alındığında bu işletmelerde aile üyelerinin istihdam edilmesi kurucu için büyük bir güven duygusu oluşturmaktadır. Bu sonuç da Riggio ve Saggi (2015:19)'nin düşünceleriyle örtüşmektedir. Ayrıca tam bir fikir birliğine varıldığını söylemek mümkün olmamakla birlikte, genel eğilim aile işletmelerinde akrabaların özverili ve titiz çalıştığı şeklindedir. Bu bulgu, aile üyelerinin işletmeye katılımının, daha sıkı çalışan, bağlılık gösteren ve güvenilir olan personelin şirkette istihdamı anlamına geleceğini düşünen Carlock ve Ward (2005:23-24)'in düşünceleriyle tutarlıdır. Benzer şekilde, İyışleroğlu (2006:47)'nun belirttiği gibi aile üyeleri, aile işletmesindeki işleri kendi işleri olarak gördükleri için, bu kişilerin diğer çalışanlara oranla çok daha fazla özveride buldukları düşünülebilir.

Aile işletmelerinde akrabalarla birlikte çalışmanın faydalarının yanında yarattığı çeşitli sorunlar da bulunmaktadır. Bu kapsamda akrabanın aile üyesi olmayan çalışanlarca yönetimin ajanı olarak görülüp dışlanması Vveinhardt ve Petrauskaite (2013)'nin fikirleriyle örtüşmektedir. Çetinkaya vd. (2017: 128) de akrabaların diğer çalışanlarla benzer düzeyde iş yüküne sahip olmamasının akraba olmayan çalışanların moralinin bozulmasına neden olacağını belirtmektedir. Nepotizmin aile işletmelerinde yarattığı bu yıkıcı etkilerle mücadele etmek için aile işletmesi kurucusu ya da nepotlarının iki temel stratejisi bulunmaktadır. Bu stratejilerden birincisi, reaktif şekilde akraba istihdamının yarattığı sorunları yaşayarak öğrenme sonucunda artık mülkiyette hakkı olan zorunlu aile üyeleri dışında akraba çalıştırmamaktır. İkinci stratejiyi ise, nepotizmin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için bir tanıdığı işletmesinde akrabanın istihdamının sağlanması şeklinde nepotizmden ziyade kronizme yönelik eylemler oluşturmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, işletmeyi devretme konusunda katılımcıların güven duyduğu yakın akrabalarını varis olarak seçmeleridir. Kurucular ve nepotlar, yakın akrabanın bu görevi kabul etmemesi durumunda, ailenin güvenini kazanmış "yarı aile üyesi" olmuş profesyonellerle otelin devamlılığının sağlanabileceğini düşünmektedir. Bu bulgu, Royer vd., (2008) tarafından aile üyesi varisin olmaması ya da niteliksiz olması durumunda genellikle "yarı aile üyesi" olarak tanımlanabilecek uzun yıllar aile işletmesinde çalışmış, ailenin güvenini kazanmış bir kişinin varis olarak seçilebileceği şeklindeki önerisi ile paraleldir. Bu bakımdan aile işletmelerinin resmi bir devir planına sahip olmadıklarını, ancak kurucuların düşüncelerinde gayri resmi devir planı olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu sonuçlar, devir sürecini ele alan farklı araştırmaların sonuçları (Morris vd. 1996:78; Silva ve Silva, 2014:188-189; Tirdasari ve Dhewanto, 2012:72-73) ile örtüşmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, uygulamaya dönük bazı öneriler de sunmak mümkündür. Çalışmanın sonuçları otellerin devir sürecine ilişkin yazılı bir aile istihdam politikası olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, aile üyelerini işe alma,

yerleştirme, terfi, tazminat ve hatta işten çıkarma gibi konularda izlenmesi gereken kuralları gösteren yazılı bir aile istihdam politikasının var olması ortaya çıkabilecek nepotizm kaynaklı sorunların çözümü için önemlidir. Aile üyelerinin ilgili pozisyonlara nasıl başvuracağı, bu pozisyonlara atanabilmeleri için sağlamaları gereken niteliklerin neler olduğu, aile üyelerinin nasıl yönetilecek olduğu gibi prosedürler ve ölçütler aile istihdam politikası çerçevesinde belirlenebilir (Hutcheson, 2002: 75). Bu şekilde Knudsen'in de belirttiği gibi nepot için kapılar belki kolayca açılacaktır ancak o kapıdan içeri girdikten sonra diğer çalışanlar gibi nepotun da üretken olması beklenecektir (Nelton, 1998: 1-5). Van der Heyden vd., (2005: 2) de adil bir sürecin uygulanmasıyla hem işletme sisteminin ekonomik performansının hem de aile ve aile üyesi olmayan insan kaynağının tatmini ve bağlılığının gelişeceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinde planlı nepotizm uygulamalarının nepotların isteklerine göre gerçekleşmesi aile işletmesinin daha uzun ömürlü olmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları söz konusudur. Bunlardan birincisi zaman kısıtıdır. Araştırmada sadece yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve 13 kurucu/nepottan veri toplanmıştır. Nepotizm olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için gelecekte yapılacak çalışmalarda birden fazla veri toplama aracının birlikte kullanılması önerilebilir. Özellikle, gözlem tekniğinin kullanılması, nepotizmin sonuçlarına veya planlı nepotizm sürecine yönelik daha somut bulgular ortaya çıkarabilir. Ayrıca, bu çalışmada aile işletmesi kurucuları ve nepotlardan veri toplanmıştır. Nepotizm uygulamaları konusunda daha kapsamlı bir bakış açısına sahip olabilmek için ailenin diğer üyelerinden veri toplanarak çalışma yapılması gerekebilir. Benzer şekilde aile üyesi olmayan insan kaynağının nepotizme yönelik bakış açıları da derinlemesine incelenebilir. Bu sayede, aile işletmesi içerisinde farklı rollere sahip kişilerin nepotizm olgusuna yönelik bakış açıları karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

## 6. Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. & Raggad, B. G. (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8):554-570.
- Abdelsamad, M. H. & Kindling, A. T. (1978). Why Small Business Fail. *Sam Advanced Management Journal*, 43(2):24-32.
- Adams, J. S., Taschian, A. & Shore, T. H. (1996). Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 9(2):157-170.
- Aldraehim, M. S., Edwards, S. L., Watson, J. A. & Chan, T. (2012). Cultural Impact on E-Service Use in Saudi Arabia: The Role of Nepotism. *International Journal for Infonomics (IJI)*, 5(3/4):655-662.
- Araslı, H., Bavik, A. & Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8):295-308.
- Aslan, A. (2011). Turist-Çalışan Cinsel İlişkilerini Eleştirel Gerçekçilikle İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir, 1-323.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2009). Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, 730-736.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2):93-109.

- Aydın, N. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Etnoloji. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2): 60-71.
- Baker, C., Wuest, J., & Todd, A. (1992). Method slurring: The grounded theory/phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17(11), 1355-1360.
- Balcı, A. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, 12. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Barut, B. (2015). İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: "Nepotizm, Favorizm, Kronizm" Algısı Üzerine Nitel Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20):382-394.
- Basco, R. ve Bartkeviciute, I. (2016). Is There Any Room for Family Business into European Union 2020 Strategy? *Family Business and Regional Public Policy. Local Economy*, 31(6):709-732.
- Bellow, A. (2004). In Praise of Nepotism: A History of Family Enterprise from King David to George W. Bush. New York: Anchor Books.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bierman, L. ve Fisher, C. D. (1984). Antinepotism Rules Applied to Spouses: Business and Legal Viewpoints. *Labor Law Journal*, 35(10):634-642.
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmesinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14):491-516.
- Bolat, T., Seymen, O. Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y. ve Kinter, O. (2016). Vekalet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1):105-132.
- Briggs, E. (2012). Who's Your Daddy? Addressing Nepotism from a Cultural Perspective, *Proceedings of The National Conference on Undergraduate Research*, March 29-31, Weber State University, Ogden Utah, 266-271.
- Büte, M. (2011). Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36):187-203.
- Büte, M. & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6):1-21.
- Cannella, G. S., ve Lincoln, Y. S. (2007). Predatory vs. dialogic ethics: Constructing an illusion or ethical practice as the core of research methods. *Qualitative Inquiry*, 13(3), 315-335.
- Carlock, R. S. & Ward, L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, First Edition, New York City: Palgrave Macmillan.
- Çekmez, E., Yıldız, C., & Bütüner, S. Ö. (2012). Phenomenographic research method. *Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*. 6(2):77-102.
- Chamberlain, J. C. Phenomenological methodology and understanding education. In D. E. Denton (Ed.), *Existentialism and phenomenology in education*. New York: Teachers College Press, 1974, 119-138.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5):555-576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining The Family Business By Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4):19-39.
- Ciulla, J. B. (2005). In Praise of Nepotizm? *Business Ethics Quarterly*, 15(1):153-160.

- Clinton, E. (2016). Book Review: David Ransburg, Wendy Sage-Hayward, ve Amy M. Schuman, Human Resources in the Family Business Maximising the Power of Your People, *Irish Journal of Management*, 35(2).
- Conway, B. (2004). The New Nepotism. *Public Interest*, 154:130-135.
- Corkindale, G. (2007, Eylül). Nepotizm: The Unspoken Rules. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2007/09/nepotism-the-unspoken-rules>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Second Edition, California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3): 124-130.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4):119-133.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of religion and health*, 23(3), 197-203.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1):51-69.
- Fındıkcı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., ve Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is Nepotism So Bad For Family Firms? A Socioemotional Wealth Approach. *Human Resource Management Review*, 28(1): 83-97.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal* (pre-1986), September, 64(9):57-61.
- Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137.
- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. Pearson. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Gutiérrez-Broncano, S., Rubio-Andrés, M., & Estévez, P. J. (2014). Managing human resources in family businesses: a review on the current state of research and new proposals for the future. In *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises: Global Perspectives* (pp. 96-112). IGI Global.
- Güney, S. (2007). Aile Şirketlerinde İkinci Nesille Devir Sürecinde Başarı Koşulları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2: 103-126.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3):283-307.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A review of the Research. *Family Business Review*, 7(2):133-157.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hutcheson, J. O. (2002). Negotiating Nepotism. *Financial Planning*, February-2002 :75-76.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma,



- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana, 1-112.
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: why dynasties are making a comeback. *Business Week*, 31(4), 106-109.
- IFERA (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4): 235-240.
- James, H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1):41-55.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. ve Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2):121-139.
- Jones, R. G., Stout, T., Harder, B., Levine, E., Levine, J. ve Sanchez, J. I. (2008). Personnel Psychology and Nepotism: Should We Support Anti\_Nepotism Policies? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 45(3):17-20.
- Karacabey, A. A. (2005). Kitap İncelemesi: Özgür Ateş, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(3).
- Karacaoğlu, K. & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(3):43-64.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Bilge Matbaacılık.
- Kaye, K. (2009). Book Reviews: Adam Bellow, In Praise of Nepotism: A Natural History. *Family Business Review*, 22(2).
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. (2005). Introduction and models, Kenyon-Rouvinez, D. ve Ward, J.L.(Ed.), *Family Business Key Issues*, (1-16). First Edition, New York City: Palgrave Macmillan.
- Kerse, G. & Babadağ, M. (2018). I'm Out If Nepotism is In: The Relationship Between Nepotism, Job Standardization and Turnover Intention. *Ege Academic Review*, 18(4):631-644.
- Koca, C. (2017). Spor Bilimlerinde Nitel Araştırma Yaklaşımı. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(1): 30-48.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3): 214-222.
- Kuznar, L. A. & Frederick, W. (2007). Simulating The Effect of Nepotism On Political Risk Taking and Social Unrest. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 13(1):29-37.
- Lee, K. S., Lim, G. H. ve Lim, W. S. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*, 28(4):657-666.
- Lokaj, A. S. (2015). Nepotism as a Negative Factor in Organization Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2):9-13.
- Lopez-Torres, G. C., Maldonado-Guzman, G. ve Pinzon-Castro, S. Y. (2015). Corporate Social Responsibility in Family Business: A Perspective of Mexico. *International Review of Management and Business Research*, 4(3):633-643.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for Qualitative Research. *Family Practice*, 13(6): 522-525.
- Miles, M. B. Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, 510-601.
- Morris, M. H., Williams, R. W. ve Nel, D. (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(3):68-81.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage publications.

- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R. & Shafique, N. (2015). Favoritism, Nepotism and Cronyism as Predictors of Job Satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8:224-228.
- Nelton, S. (1998). The Bright Side of Nepotism. *Nation's Business*, 86(1):1-5.
- Norton, C. (2000, Haziran). Nepotism is Good for British Businesses. Independent. Erişim adresi: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/nepotism-is-good-for-british-businesses-708202.html>
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2):7-28.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17:437-450.
- Padgett, M. Y. & Morris, K. A. (2005). Keeping It "All in the Family:" Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2):34-45.
- Peksaygılı, M., & Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yasar University*, 10(37), 6432-6441.
- Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H. H. ve Kılıç, İ. (2017). Nepotizm Algısından Demografik Özelliklerin Rolü: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2):45-63.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. In *Existential-phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). Springer, Boston, MA.
- PwC. (2012). Küresel aile şirketleri araştırması 2012 Türkiye sonuçları. İstanbul: PwC Yayınları.
- Ransburg, D., Sage-Hayward, W. ve Schuman, A. M. (2016). *Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People*, First Edition, New York City: Palgrave Macmillan.
- Riggio, R. E. ve Saggi, K. (2015). If We Do Our Job Correctly, Nobody Gets Hurt by Nepotism. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1):19-21.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. ve Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1):15-30.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4): 465-478.
- Seçilmiş, C. ve Uysal, D. (2016). The Moderating Role of Nepotism in the Effect of Employee Empowerment on Perceptions Regarding Organisational Justice at Hospitality Organisations. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(9):65-76.
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, 7(3), 353-360.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*, Third Edition, New York: Teachers College Press.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1):1-36.
- Silva, P. ve Silva, R. (2014). Family Business Transfer: The Importance of Continuing the Business. *Advances in Economics and Business*, 2(5):184-190.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln, (Ed.), *Handbook of qualitative research içinde* (273-285) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Tirdasari, N. L. ve Dhewanto, W. (2012). Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 57:69-74.
- Van der Heyden, L., Blondel, C. ve Carlock, R. S. (2005). Fair Process: Striving for Justice in Family Business. *Family Business Review*, 18(1):1-21.
- Vveinhardt, J. ve Petrauskaite, L. (2013). Intensity of Nepotism Expression in Organizations of Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, (66):129-144.
- Weber, R. P. (1990). Basic content analysis (No. 49). Sage Publications.
- Williams, M. L. & Laker, D. (2010). Nepotism: Can It Affect the Bottom Line? *Northeastern Association of Business, Economics, and Technology (NABET) Proceedings*, Ekim 2010, ABD,1:230-236.
- Wong, L. C. & Kleiner, B. H. (1994). Nepotism. *Work Study*, 43(5):10-12.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2003). Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1):131-140.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yordanova, D. I. (2016). Differences Between Bulgarian Family and Non-family Business: A Multivariate Logit Approach. *International Review of Management and Marketing*, 6(4):779-789.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). *Qualitative analysis of content*. USA: Libraries Unlimited Inc.

## ETİK BEYAN

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma herhangi bir kamu kurumu, STK veya ticari işletme tarafından desteklenmemiştir.

**Çıkar Çatışması:** Yazarların çalışmaya olan katkıları eşit orandadır.

**Etik Kurul Onayı:** Çalışmaya 2019 yılından önce başladığı için etik kurul onayı bulunmamaktadır.

**Aydınlatılmış Onam Formu:** Örnekleme oluşturan katılımcılardan aydınlatılmış onam formu alınmıştır.

**EK:** Görüşme Soruları

### Akraba İstihdamına Yönelik Sorular

1. İşletmenizde çalışan akrabanız var mıdır? Eğer varsa, ne kadar zamandır çalışmaktadır? Akrabaları çalıştırma nedeniniz nedir? Akrabalarınız yaptığınız iş alanında eğitim almış mıdır? Ya da bu iş alanında deneyim sahibi midir?
2. Akraba istihdam etmenin avantajları var mıdır?
3. Akraba istihdam etmenin yarattığı dezavantajlar var mıdır?
4. Akrabalarınızla aynı işletmede çalışmak nasıl bir duygu tanımlayabilir misiniz?

### **Akraba Kayırmacılığına İlişkin Tutum**

5. Zorda kalan, yardıma ihtiyacı olan bir akrabanıza yardım eder misiniz? Eğer yardım ederseniz, neden yardım ettiğinizi açıklayabilir misiniz? Akrabanıza yardım etmeniz konusunda aile içinde bir baskıyla karşılaşır mısınız? Bu yardıma ihtiyacı olan akrabanıza yardım ettiğinizde neler hissedersiniz?
6. Diyelim ki bir akrabanızın işe ihtiyacı var ama işletmenizde ona uygun bir iş yok ya da işletmenizin yeni bir çalışana ihtiyacı yok. Böyle bir durumla hiç karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız nasıl bir yol izlediniz? Bugün olsa gene aynı yolumu izler miydiniz? Neden? Eğer karşılaşmadıysanız; karşılaşmanız halinde nasıl bir yol izlersiniz?

### **Planlı Nepotizm Uygulamasında Baba-Çocuk İlişisine Yönelik Sorular**

7. Kariyerlerinizi belirlerken aileniz sizi nasıl yönlendirdi? Bu yönlendirmeyi işletmenizin ihtiyaçları doğrultusunda mı yaptılar? Bu ihtiyaçlar sizin yetenek ve istekleriniz ile uyumlu muydu? İşletmenizin ihtiyaçları ile sizin isteklerinizi uyumlaştırmak için nasıl bir yol izlendi?
8. Size yaptığınız işi sevdirebilmek için bir nasıl bir çaba harcadı?
9. Aldığınız eğitim ile çocuklarınızın almasını istediğiniz eğitim birbiriyle örtüşüyor mu? Bir farklılık varsa, çocuklarınızın nasıl bir eğitim almalarını tercih ederdiniz? Neden?
10. Akraba veya ebeveynler ile bir arada çalışmak nasıl bir duygudur? Onların bıraktığı bir işi sürdürmek nasıl bir duygudur?
11. İşletmenizin geleceğinde ebeveynleriniz size önemli işler düştüğü yönünde mesaj verdiler mi? Siz de benzer mesajı çocuklarınıza vermeyi düşünüyor musunuz? Açıklayabilir misiniz?
12. Aile üyelerine işletmenin devrinin faydalı olacağını düşünüyor musunuz? Evet ise, ne gibi faydaları olacaktır? Hayır ise, başarısız olma nedenleri neler olabilir?

### **Sorunların Çözümü**

13. Nepotizmin aile işletmelerinde çeşitli sorunlara yol açtığı genel olarak kabul edilmektedir. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz? Gerçekten işletmenizde nepotizm kaynaklı sorunlarınız var mı? Varsa, bu sorunlarla nasıl mücadele ediyorsunuz?
14. Nepotizmin yarattığı sorunları çözmek ile diğer çalışanlara ilişkin sorunları çözmek arasında yöntem ve zorluk açısından ne gibi farklılıklar vardır?

### **Sonuç**

15. Elinizde fırsat olsaydı başka bir iş yapmak ister miydiniz? Meslek yaşamında

farklı süreçleri sürdürmek ister miydiniz?

- 16.** Görüşmemizin sonuna doğru ilerlerken belirtmek istediğiniz önemli olarak gördüğünüz başka görüş ve önerileriniz var mı?