

VEKÂLET KURAMI BAKIŞ AÇISIYLA AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE NEPOTİZM İLİŞKİSİ

The Relationship between Institutionalism and Nepotism in Family Businesses through Agency Theory Perspective

Gönderim Tarihi: 01.11.2016

Kabul Tarihi: 14.12.2016

Tamer BOLAT*

Oya SEYMEN**

Oya İnci BOLAT***

Murad YÜKSEL****

Yahya KATI*****

Oğuzhan KİNTER*****

ÖZ: Günümüzde aile işletmeleri, gerek dünyada gerek Türkiye’de işletmelerin oransal olarak önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde, özellikle üst yönetim pozisyonlarına yapılan atamalarda nepotizme gidildiği görülmektedir. Bu durum, özellikle görevlendirilen aile üyeleri ve yakınlarının gerekli nitelikleri taşımaması durumunda önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Bunun önüne geçmenin yollarından biri, işletme sahipliği ile yönetimini birbirinden ayırmaktır. Kurumsallaşma bunu sağlamanın bir yolu olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile nepotizm arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu kapsamda, kurumsallaşma ve nepotizm ölçeklerini kapsayan bir anket formu oluşturulmuştur. Anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 19-30 Eylül 2016 döneminde, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi’ndeki orta ve büyük ölçekli yedi aile işletmesinde uygulanmıştır. Ankete 232 işgören katılmıştır. Araştırma sonuçları, kurumsallaşma ile nepotizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, çalışmanın, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi’ndeki yedi aile işletmesinde yapılmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Nepotizm, Vekâlet Kuramı

* Prof.Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, tbolat@balikesir.edu.tr

** Prof.Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, seymenoy@yahoo.com

*** Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, oyainci@balikesir.edu.tr

**** Dr., Milli Savunma Bakanlığı, gulumurcin@yahoo.com

***** Araş.Gör., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, yahyakati@gmail.com

***** Araş.Gör., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, oguzhankinter@yahoo.com.tr

ABSTRACT: Today, family businesses constitute a significant part of enterprises in the world and in Turkey. In these businesses, nepotism have been seen especially at the appointments to the top management positions. This issue brings with it significant problems, especially if the assigned family members and relatives can not have the required qualifications. One way to overcome this issue is by separating management from ownership. Institutionalization is seen as a way of achieving this. The aim of this study is to determine the relationship between the level of institutionalization and nepotism in family businesses. Within this scope, a questionnaire composing scales of institutionalization and nepotism has been formed. The questionnaires have been applied to seven medium and large scale family businesses in Balıkesir Organised Industrial Zone through convenience sampling technique, between 19-30 September 2016. 232 employees have been participated to the study. The results of the study showed that there was a significant and negatively relationship between institutionalism and nepotism. The most important limitation of the study that the results of the study cannot be generalized, as the survey was administered in only seven family businesses in Balıkesir Organised Industrial Zone.

Keywords: Family Businesses, Institutionalism, Nepotism, Agency Theory.

GİRİŞ

Alan yazında, örgütsel performans ile işletme sahipliği ve işletme kontrolü arasındaki ilişki konusunda bir görüş birliği olmamakla birlikte, sahipliğin ve yönetimin ayrılmasının belirli maliyetler yarattığına ilişkin bir uzlaşıdan söz edilebilir (Chrisman vd. 2004:335). Vekalet Kuramı çerçevesinde ele alınabilen bu ayrım “asıl-vekil ilişkisi” ve bu ilişkinin yarattığı maliyetler de “vekalet maliyetleri”, olarak adlandırılmaktadır (Eisenhardt, 1989:58). Bu maliyetler; firsatların kaçırılması maliyetleri, artık zarar/önlenemeyen kayıplar, izleme-denetim maliyetleri ile sözleşme ve değerlendirme maliyetleridir (Jensen ve Meckling, 1976:310; Söylemez, 2007:31-35; Bolat vd. 2014:80-82). Ülke ekonomilerinin önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmelerinde, sahipliğin ve yönetimin ayrılması, özellikle de sözü edilen vekalet maliyetlerinden dolayı bir sorun teşkil etmekte, işletme sahipleri de bu maliyetlerden kaçınabilmek için, bireyleri yetenek ya da profesyonellik gibi nesnel ölçütlerden ziyade akraba ilişkisine dayanan ve nesnel olmayan bir ölçüğe göre istihdam etmek anlamına gelen nepotizme yönelebilmektedir (Yeung, 2000:57-58). Yazında nepotizmin sakıncalı yanlarının yanısıra, bazı yararlarının da olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Örneğin, Jaskiewicz ve arkadaşları (2013:122), aile üyelerinin örtük bilgiye sahip olduğunu; aile üyelerinin istihdamının, sosyal mübadele kapsamında bir üstünlük yaratacağını ve bu durumun, işgörenlerin örgüte uzun dönem bağlılık duymasına ve güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine katkı sağlayacağını ileri sürmüşlerdir. Diğer yandan, nepotizmin, aile üyele-

rinin işten kaytarmaları, gerekli yetkinliklere sahip olmamaları ya da işletme kaynaklarını hoyratça kullanmaları gibi olumsuz maliyetlere de yol açtığı görülmektedir (Songini ve Gnan, 2015:751). Gerek bu tür maliyetlerden kurtulmak gerekse büyüyen ve giderek karmaşıklaşan örgüt yapısını etkin bir şekilde yönetebilmek için aile işletmeleri, nepotizmin yerine profesyonelleşmeye yönelmekte ve bu yönetsel yapıyı kontrol edebilmek için de kurumsallaşmaya gitmektedirler.

Çalışmamızın temel amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerinde nasıl bir etki yarattığını tespit etmektir. İlgili yazın incelendiğinde, bu ilişkiyi ortaya koyan sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Çalışmayla ayrıca yazındaki bu boşluğu doldurmak amaçlanmaktadır.

YAZIN TARAMASI

Aile İşletmesi Kavramı

Birçok ülke ekonomisinin omurgasını ve dünyadaki işletmelerin genel olarak %90'ını oluşturan aile işletmelerinin (Hielb, 2012:49) nasıl oluşturulduğu/kurulduğu ve yönetildiği, 19.yüzyılın başından günümüze kadar birçok bilim insanının dikkatini çekmektedir (Herrera-Echeverri vd. 2016:2018). Aile işletmeleri, dünyada en eski ve en yaygın işletme türü olarak kabul edilmesine (Huang vd. 2015: 122; Herrera-Echeverri vd. 2016:2018) ve üzerinde birçok araştırma yapılmasına (Gedajlovic, vd. 2012:3) rağmen, kavramın net bir tanımı bulunmamaktadır (Shanker ve Astrachan, 1996:107; Chrisman vd. 2003:470). Bu belirsizliği vurgulayan Habbershon ve Williams (1999:5), aile işletmeleri konulu çalışmalarda 44 farklı "aile işletmesi" tanımının yapıldığını tespit etmişlerdir. Handler (1989:257'den aktaran Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:498), araştırmacıların tanımlamalarda kullandıkları ölçütlerde tam bir uzlaşma sağlayamadıklarından dolayı bu farklılıkların oluştuğunu belirtmiştir. İlgili yazında, aile işletmelerinin tanımına yönelik yapılan çalışmaların genellikle *mülkiyet, yönetim, veraset, işletme büyüklüğü* ve *iş ortamı* üzerine odaklandığı görülmektedir (Chrisman vd. 2003:470). *Mülkiyet açısından* yapılan tanımlara bakıldığında; Poutziouris (2001:277)'un, aile işletmelerinin, bir ailenin sahip olduğu veya ailenin tümü ya da bir kısmı tarafından yönetilen işletmeler olduğunu; Tagiuri ve Davis (1996:199), iki ya da daha fazla aile üyesince akrabalık bağlarının, yönetim rollerinin ya da mülkiyet haklarının uygulanmasını etkiledikleri iş yerleri olduğunu; Westhead ve Cowling (1997:34), toplam mülkiyetin %50'den fazlasının tek bir ailenin elinde olduğu işletmeler olduğunu ve Donckels ve Frohlich 1991:152'den aktaran Asunakutlu ve Avcı, (2010:95) ise, bu oranın en az %60 olması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. *Yönetim açısından* aile işletmesini tanımlayan Litz (1995:101), bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul

edilebilmesi için yönetiminin bir aileye ait olması gerektiğini ifade etmiştir. Zimmerer ve Scarborough 1996:12'den aktaran Büte ve Tekarslan, (2010:3, bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için, işletmenin finansal yapısının aynı aileden en az iki veya daha fazla kişi tarafından kontrol edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Aile işletmesi, *veraset açısından* incelendiğinde ise, işletmede en az iki kuşağın istihdam edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008:212). Aile işletmelerini *büyüklik* ölçütüne göre tanımlayan Daily ve Dollinger (1993:79), küçük işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlamışlardır. Habbershon ve Williams (1999:4) ise, *iş ortamına* vurgu yaparak aile işletmelerini, aile odaklı bir iş yerini özendiren, çalışanı ile daha fazla ilgilenen ve bağlılık duygusu aşıl原因an, benzersiz bir iş ortamı, olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımlardan hareketle; aile işletmelerinin; mülkiyetinin ve yönetiminin tamamının ya da büyük bir kısmının tek bir aileye ait olması, yönetimde en az iki kuşaktan aile fertlerinin yer alması, işletmenin kuşaktan kuşağa aktarılması ve aileye has bir işletme kültürünün olması gibi özelliklerinin olduğu söylenebilir.

Diğer yandan, ekonomik alanda bu kadar önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri üzerine odaklanan çalışmaların sadece son yirmi yıldır yoğun olarak yapıldığı görülmektedir (Hielb, 2012:49). Özellikle yazında, *işletme performansı* (Muttakin vd. 2015), *nepotizm* (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Keleş vd. 2011; Liu vd. 2015), *istihdam* (Bjuggren, 2015), *yönetim tarzı* (Sirmon ve Hitt, 2003; Barros vd. 2016; Cucculelli ve Bettinelli, 2016), *işgören tatmini* (Huang vd. 2015), *risk alma* (Hielb, 2012; Kotlar vd. 2014), *yönetici sırası* (Handler ve Kram, 1988; Smith ve Amoako-Adu, 1999; Chen vd. 2016), *kurumsallaşma* (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Sönmez ve Toksoy, 2011), *vekâlet ve özgeçilicilik* (Schulze vd. 2003) gibi kavramların aile işletmeleri açısından incelendiği görülmektedir. Bu çalışmaların çoğu, aile işletmelerinin kendilerine özgü özellikleri ile diğer işletmelerin karşılaştırılmasına (Habbershon ve Williams, 1999:3; Zellweger vd. 2010:54; Hielb, 2015:264) ve aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yanlarına (Tagiuri ve Davis, 1996:199) odaklanmıştır.

Aile işletmelerinde, örgüt ailenin bir parçası olarak görülmekte ve akrabalar genellikle işletmeye güçlü duygular beslemektedir. İşletme, kurucusu olan kişi için çoğu zaman bir eş ya da evlat gibidir. Kurucunun oğlusu, genellikle kendisini babasının eserinin bir emanetçisi, koruyucusu, kardeşi ya da sahibi olarak görmektedir (Tagiuri ve Davis, 1996:206). Bu yakın ilişki, aile ile işletme arasında güçlü bir duygusal bağ yaratmaktadır (Hielb, 2012:49). Bu bağdan hareketle, aile işletmelerinin güçlü yanlarını vurgulayan çalışmalarda (Tagiuri ve Davis, 1996:205; Habbershon ve Williams, 1999:4; Poutziouris, 2001:277; Zellweger vd. 2010:54), aile işletmelerinin diğer işletmelere nazaran

daha girişimci oldukları (Poutziouris, 2001:277), aile üyelerinin diğer işgörelere nazaran daha üretken oldukları ve sahip oldukları “aile dilinin” kendi aralarında daha etkili iletişim kurarak özel bilgileri büyük bir gizlilik içerisinde paylaşmalarını sağladığı (Tagiuri ve Davis, 1996:205) ileri sürülmektedir. Ayrıca, aile içerisindeki ilişkilerin büyük bir motivasyon oluşturduğu ve aile üyelerinin işletmeye ve birbirlerine karşı daha sadık ve güvenilir olmalarını sağladığı (Habbershon ve Williams, 1999:4) belirtilmektedir. Herrera-Echeverri ve arkadaşlarına (2016:2019) göre, aile işletmeleri, sadece kârlılığa değil, aynı zamanda ailenin uzun dönemli statüsünü korumaya odaklanmaktadır. Bertrand ve Schoar (2006:77), aile üyeleri arasındaki güven ilişkisinin kuvvetli olması durumunda, aile işletmelerinin daha kolay politik bağlantılar kurabileceğini, hatta aile üyelerinden birini politikaya dahil ederek işletmenin yararına bazı kazançlar elde edebileceğini, ifade etmişlerdir. Ayrıca, kurucusunun inanç ve uygulamalarını yansıtan aile işletmelerinde, işgörelerin hedeflerine daha fazla bağlanmaları ve yönetsel politika ile daha az ilgilenmeleri de söz konusudur. Bu işletmelerde işgörelenler biçimsel etik kurallarından ziyade, kabul edilebilir davranış kurallarını aktarmak için rol model olmaya daha eğilimlidirler. Çalışanlar, kişisel ve ailesel değerlerini ortak değerlerin üzerinde tutar ve ilişkilerinde bütünlüğe ve bağlılığa vurgu yaparlar (Habbershon ve Williams, 1999:4). Yapılan araştırmalarda, insan kaynaklarının olumlu katkılarının olduğu gibi olumsuz sonuçlarının da olduğu iddia edilmektedir (Sirmon ve Hitt, 2003:342). Özellikle, verasetin herkese açık olmamasından, mesleki gelişmenin sınırlı olmasından ve profesyonellik duygusunun eksikliğinden dolayı yüksek nitelikli yöneticilerin aile işletmelerinden uzak durması, aile işletmelerinde en sık yaşanan sorunlardan biridir (Sirmon ve Hitt, 2003:342). Nitelikli yöneticilerin istihdamında yaşanan sıkıntının dışında, aile içerisinde yaşanan çatışmalar, nepotizm ve ortaya çıkan yeni sorunlara uyum sağlamada yaşanan katılık, aile işletmelerini olumsuz etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır (Poutziouris, 2001:277). Özellikle işletmenin gelecek nesillere aktarılabilirliği ve gelecek nesillerde işletmede söz sahibi olacak kişinin belirlenmesi, aile işletmeleri için yüksek risk oluşturmaktadır (Hielb, 2012:50). Bu kapsamda, Beckhard ve Dyer (1983’den aktaran Handler, 1992:284) aile işletmelerinin ancak %30’unun ikinci kuşağa, %10’unun da üçüncü kuşağa aktarabildiğini belirtmişlerdir (Handler ve Kram, 1988:361). Özellikle en büyük çocuğun miras olarak tüm şirketi devralması ya da tüm çocukların şirketi eşit olarak paylaşması gibi kültürel değerler, aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılması açısından sorun oluşturmakta ve nitelikli olmadığı halde kültürel baskılar sonucunda işletmenin en büyük çocuğa devredilmesi, işletmenin varlığını tehlikeye sokabilmektedir (Bertrand ve Schoar, 2006:79). Dolayısıyla aile işletmelerinin nesilden nesile devamlılığı açısından kurumsallaşma oldukça

önemli bir kavramdır (Peksaygılı ve Tutan, 2015:6435). Aile işletmeleri ile ilgili başka bir tartışma konusu da üst düzey görevlendirmelerde aile üyelerine nepotizm yapıldığı yönündeki görüştür (Smith ve Amoako-Adu, 1999:344). Dolayısıyla, yapılan çalışmalarda kurumsallaşmanın dışında nepotizmin de aile işletmeleri için önemli olduğu ifade edilmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010:94; Büte ve Tekarslan, 2010:1; Liu vd. 2015:419).

Kurumsallaşma Kavramı

Kurum, sözlük anlamıyla “kuruluş, müessese, tesis” ya da hukuki olarak “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi, insanlar tarafından oluşturulan şey, müessese” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2005:1265). İlk defa Hughes’in (1936) çalışması ile yazına kazandırılan kurum kavramı (Ayrancı, 2010:86), uzun süredir sosyolojik kuramların dayanak noktasını oluşturmakta (Barley ve Tolbert, 1997:93) ve toplumun temel sosyo-kültürel yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Abrutyn ve Turner, 2011:283). Scott (1987:499)’a göre *sosyolojik kurumlar*; sosyal inançların ve din, iş, aile, politika gibi toplumsal düzen içerisinde değişen işlevsel alanlarla ilgili sosyal olarak düzenlenmiş uygulamaların nispeten kalıcı bir sistemidir. Bu açıdan kurumlar; sosyal davranışın anlamını ve istikrarını sağlayan düzenleyici, normatif ve bilişsel yapı ve uygulamaların toplamı, olarak tanımlanmaktadır (Melin ve Nordqvist, 2007:322). Ayrıca Scott (1995:33)’den aktaran Leaptrott, 2005:219) kurumu; sosyal davranışın anlamını ve istikrarını sağlayan, *düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel* yapıların ve işleyişlerin toplamı, olarak tanımlamaktadır. Leaptrott (2005:219)’a göre *düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel* olarak ifade edilen bu üç unsur, örgütsel boyutların manevi değerleri ile sonuçlanan güçleri kapsamaktadır. Kurumların belirleyicisi olan bu üç unsurdan ilki olan *düzenleyici unsurlar*; kural koyma kapasitesini, denetim mekanizmalarını ve davranışları etkileyen baskıları içerir. *Normatif unsurlar*, davranışların öncelikle sosyal norm ve değerler tarafından yönlendirildiğini ifade eder. Son olarak *kültürel-bilişsel unsurlar*, davranışların “sosyal kimlik” yapısı tarafından yönlendirildiğini; yani içinde bulunan toplumun ortak değerleriyle ve bu değerlere yüklenen anlamlarla yöneltildiğini açıklar (Leaptrott, 2005:219; Bolat ve Seymen, 2006:227).

Sosyolojik olarak ele alınan kurum kavramı, yönetim ve örgüt yazını üzerinde de etkili olmuştur (Bolat ve Seymen, 2006:228). Bu kapsamda, kurumsallaşma sürecini ilk defa örgütlerle ilişkilendiren ve örgütleri kendine özgü amaçlara ulaşmak için tasarlanmış araçlar, olarak ifade eden Selznick’in çalışmaları oldukça önemlidir (Ayrancı, 2010:86). Selznick’e göre kurumsallaşma, üyeleri ve çevresi tarafından etkilenen bir dizi karar sayesinde örgütün geliştirdiği ayırt edici karakter yapısı sürecidir (Alpay vd. 2008:435). Selznick (1948:27), kurumsallaşmayı, kişilik farklılıklarından kaynaklanan ayrımı ortadan kaldırarak,

onları biçimsel örgütün sürekli bir yapısı içerisine dönüştüren ve örgütsel karar ortamındaki grup ilişkilerini kontrol eden bir unsur olarak ifade etmektedir. Selznick, örgütlerin sürekliliğini sağlamak için sadece örgüt içi aktörlere değil, toplumsal değerlere de önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir (Hatch ve Cunliffe, 2013:36). DiMaggio ve Powell (1991'den aktaran Ayrancı, 2010:87), Selznick'in bu yaklaşımını "eski" kurumsalcılık yaklaşımı olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda kurumsalcılık ile ilgili araştırmaların, "eski" ve "yeni" kurumsalcılık yaklaşımı ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Fleck, 2007:65). Selznick'e göre örgütsel yapı, katılımcıların özellikleri ve sözlerinin yanı sıra dışsal çevrenin etkileri ve zorlamalarına tepki vererek şekillenen bir araçtır (Scott, 1987:494). Eski kurumsalcılık yaklaşımına, örgütlerin sembolik anlam ve yapıya sahip olduğu ve bunun daha yüksek etkinlik ve etkililik uğraşısının bir sonucu olmadığı anlayışı ile katkıda bulunan *yeni kurumsal kuram* (Leaptrott, 2005:219), örgütsel yapı ve işleyişin anlaşılmasına ilişkin çalışmalara ekonomik, siyasal ve sosyolojik bir boyut kazandırmıştır (Bolat ve Seymen, 2006:241). Kurumların makro faktörlerden etkilendiğini kabul eden bu yeni kurumsalcılık yaklaşımı (Abrutyn ve Turner, 2011:284), kurumsallaşma sürecini daha bütüncül bir yaklaşımla açıklamaya çalışmaktadır (Fleck, 2007:66). Yeni kurumsalcılık yaklaşımı, özellikle örgütsel yapı ve işleyişte, çok küçük değişimler olmakla birlikte, özünde bir homojenliğin olduğuna işaret etmekte ve kurumsal eşbiçimliliğin üç mekanizması olarak: *zorlayıcı* (politik etki ve meşruluk problemi), *taklitçi* (belirsizliğe karşı standart tepki) ve *normatif* (mesleğe özgü faaliyetler) unsurların olduğunu kabul etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983:150; Bolat ve Seymen, 2006:242; Brundin ve Wigren-Kristoferson, 2013:453). Özetle, eski kurumsalcılık yaklaşımı örgütün benzersiz olması ile ilgilenirken, yeni kurumsalcılık yaklaşımı örgütlerin homojen bir yapıda olduğunu ve makro kurumsal etkilere benzer tepkiler verdiğini ifade etmektedir (Ayrancı, 2010:87).

Daha önce de ifade edildiği gibi aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci kuşağa, %10'u da üçüncü kuşağa aktarılabilir (Handler ve Kram, 1988:361). Hatta Lee ve arkadaşlarına (2003:658) göre bir aile işletmesinin ortalama ömrü, 24 yıldır. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda (Alpay vd. 2008; Ayrancı, 2010; Çavuş ve Demir, 2011 vb.), bu sorunun çözümü açısından işletmelerin kurumsallaşması, en önemli çözüm yolu olarak görülmektedir (Çemberci, 2013:2). Bu kapsamda, *düzenleyici unsurlar*, aile şirketlerini büyük ölçüde olumlu yönde düzeltebilir. Örneğin, aile işletmeleri biçimsel bir içtüzüğe, aile üyeleri arasında bir sözleşmeye, yönetim ve işlemsel konuları düşünen ve planlı olarak sürekli yapılan toplantılara sahip olmayabilir. Hatta aile üyeleri arasında olması gereken ortak atmosferin yerine, mülkiyet ve gelirlerin dağıtılması konusunda aile üyeleri arasında istenmeyen durumlar söz konusu olabi-

lır. Burada düzenleyici otorite, aile işletmesi üzerinde etkili olarak bu sorunları ortadan kaldırılabılır (Leaptrott, 2005:221). Aile işletmeleri açısından *normatif unsurlar*, sosyal hayata kural koyucu, değerlendirici ve zorlayıcı beklentileri içermektedir (Bolat ve Seymen, 2006:228). Bu açıdan, mesleki standartlar, müşteriler, işçi sendikaları ve hatta hükümet bile aile işletmeleri üzerinde düzenleyici bir normatif baskı oluşturabilir (Ayrancı, 2010:87). *Kültürel-bilişsel unsurlar* belirsizlikle baş edebilmek için örgüt çapında taklitçiliği kolaylaştıran, çevrenin paylaşılmış sembolleridir (Leaptrott, 2005:223). Taklitçi eşbiçimsellik ise, belirsizliğe yönelik bir tepki olarak ifade edilmektedir (Beckert, 2010:158). Örgütsel teknolojiler çok az anlaşıldığında, hedefler belirsizleştiğinde ya da çevre sembolik belirsizlikler yarattığında örgütler kendilerine diğer örgütleri model alırlar. Dolayısıyla taklitçi davranış, örgütler açısından önemli bir unsurdur (DiMaggio ve Powell, 1983:151). Bu kapsamda, belirli davranışların oluşmasına neden olan bazı davranış kodlarına sahip olan aile işletmelerinde (Ayrancı, 2010:87) bu kodlar, katılımcıların davranışlarını bilinçsiz bir şekilde yönlendirmektedir (Leaptrott, 2005:224).

Aile işletmeleri açısından kurumsallaşma, *“bir şirketin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyon yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlaşma biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini vb.örgüt kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci”*, olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004:45). Tanımdan da anlaşılacağı gibi; aile işletmeleri için kurumsallaşma, bireylerden ziyade işletmelerin kurallara, prosedürlere ve belirli standartlara sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Yücel ve Yıldırım, 2013:1523). Yazıcıoğlu ve Koç (2009:500)’a göre işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması gibi unsurlar, bir işletmenin kurumsallaştığının göstergesi, olarak kabul edilmektedir. Özetle; tüm sosyal yapılar açısından büyük bir öneme sahip olan kurumsallaşmanın, aile işletmeleri açısından da önem taşıdığı söylenebilir. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin tüm yürütücü işlevlerinin ve süreçlerinin belirli kurallar ve düzen içerisinde kendiliğinden işler hale gelmesini sağlayarak (Çemberci, 2013:6), hayatta kalmalarına katkı sağlayabilir (Aslan ve Çınar, 2010:90).

Nepotizm Kavramı

Tarih boyunca evrimsel biyoloji, antropoloji, din, sosyoloji, psikoloji, politik bilimler, tarih, hukuk ve ekonomi gibi birçok disiplinde tartışılan *nepotizmin* (Aldraehim vd. 2012:656) Rönesans Dönemine kadar uzandığı ve bu dönemde bazı din adamlarının, nitelikleri uygun olmamasına rağmen, yeğenlerini

önemli pozisyonlarda görevlendirmeye çalıştıkları düşünülmektedir (Büte, 2011:179; Yücel ve Özkalan, 2012:270; Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013:129; Karahan ve Yılmaz, 2014:127). Nitekim kavramın Latince'deki *nepot* (yeğen) kelimesinden türediği düşüncesi (Araslı vd. 2006:296; Araslı ve Tümer, 2008:1238; Erdem vd. 2013:175; Rowshan vd. 2015:191) bu görüşü desteklemektedir. Halk arasında yaygın olarak, torpil olarak ifade edilen nepotizm kavramının (Yücel ve Özkalan, 2012:268) tanımı hakkında net bir fikir birliği olmamasına rağmen, genellikle akrabaların işe alınması, olarak ifade edilmektedir (Aldraehim vd. 2012:656). Türk Dil Kurumu (TDK, 2005:1468) nepotizmi, akraba ve yakın arkadaşları kayırma, olarak tanımlarken; Yeung (2000:57-58) nepotizmi, bireyleri yetenek ya da profesyonellik gibi nesnel ölçütlerden ziyade, akraba ilişkisine dayanan ve nesnel olmayan bir ölçüğe göre istihdam etmek, olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Ciulla (2005'den aktaran Aldraehim vd. (2012:657) nepotizmi, yeteneksiz akrabaları istihdam etmek, olarak açıklamıştır. Liker ve Williams 2003'den aktaran Rowshan vd. (2015:193) ise nepotizmi farklı bir bakış açısıyla ele almış ve istihdamda önceliğin, mevcut çalışanların eşlerine verilmesi üzerine odaklanmıştır. Tanımlardaki bu çeşitlilik, nepotizmin yönetim yazınında farklı türlerinden bahsedilmesine neden olmuştur (Arslaner vd. 2014:64). Bu açıdan yazında, akrabalara yönelik kayırmacılığın *nepotizm*; eş-dost ve tanıdıklara yönelik kayırmacılığın *kronizm*; siyasal veya dinsel yandaşlara yönelik kayırmacılığın *patronaj* ve siyasal seçmen kesimine yönelik kayırmacılığın ise *klientelizm* kavramlarıyla ifade edildiği görülmektedir (Erdem vd. 2013:176).

Yaygın olarak aile işletmelerinde görülen (Yücel ve Özkalan, 2012:268) ve genellikle yakın akrabaları ya da arkadaşları desteklemeye zorlayan sosyokültürel, ekonomik, eğitim ve politik yapıların yer aldığı ve küçük toplumlarda daha sıklıkla karşılaşılan nepotizm (Aldraehim vd. 2012:657) hakkında yapılan araştırmalarda (Araslı ve Tümer, 2008:1237; Liu vd. 2015:423 vb.), kavramın meslek kurallarına aykırı olduğu yönünde eleştirildiği (Araslı vd. 2006:295) ve günümüzde olumsuz bir algıya sahip olduğu görülmektedir (Büte, 2011:187). Bu bağlamda; nepotizmin örgüt ve işgören arasında çatışmalara neden olduğu; örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediği ve etik sorunlara yol açtığı; iş tatminini olumsuz yönde etkilediği; işten ayrılma niyetinde artışa sebep olduğu; kurumsallaşmayı, örgüt içi demokrasiyi ve hesap verilebilirliği engellediği; nitelikli işgörenlerin istihdamını önlediği için işletmenin büyümesine ve gelişmesine engel olduğu, ileri sürülmektedir (Araslı ve Tümer, 2008:1239; Erdem vd. 2013:176; Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013:130; Sidani ve Thornberry, 2013:71; Arslaner vd. 2014:65; Karahan ve Yılmaz, 2014:128;). Yazında, bu görüşlerin aksine nepotizmin olumlu yanlarının olduğunu savunan çalışmalara da rastlanmaktadır (Abdalla vd. 1998:555; Jaskiewicz vd. 2013:122).

Bunlar nepotizmin, iletişimi artırdığı, arkadaşça bir iş ortamı sağladığı ve bazı paydaşlarca daha fazla kabul gördüğünü vurgulamışlardır (Sidani ve Thornberry, 2013:71). Araştırmacılar bu iki görüş çerçevesinde nepotizmi, *verimli* ve *verimsiz* olmak üzere iki farklı açıdan incelemişler ve nepotizmin, uygun bir şekilde uygulanırsa verimli; çıkar çatışmalarına, homojenliğe, durağanlığa ve yasal sıkıntılara neden olursa verimsiz olarak tanımlamışlardır (Rowshan vd. 2015:191). Benzer şekilde, Jaskiewicz ve arkadaşları (2013:122), aile üyelerinin örtük bilgiye sahip olduğunu; aile üyelerinin istihdamının, sosyal mübadele kapsamında bir üstünlük yaratacağını ve bu durumun, işgörenlerin örgüte uzun dönem bağlılık duymasına ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesine katkı sağlayacağını ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, *karşılıklı nepotizm* olarak adlandırdıkları bu nepotizm tipini, sosyal mübadele ilişkisi içerisinde açıklamışlar ve bunun aile içerisindeki üç durum (karşılıklı dayanışma, mübadelenin genişliği ve aile üyelerinin uymak zorunda oldukları normlar) ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre ikinci nepotizm türü *yetkilendirilmiş nepotizmdir*. Aile içerisindeki şartları göz önüne almayan ve aile üyeleri arasındaki sosyal mübadeleyi kısıtlayan bu nepotizm tipi, örgüt için oldukça zararlı, tehlikeli ve işlevsizdir. İşletmeye verdiği zararlarının uzun dönemde hissedilen yetkilendirilmiş nepotizmde, işe alınan aile üyesi, özgeci nedenlerden dolayı işe alınmakta ve bireyin performans değerlendirmesi önyargılı olarak yüksek kabul edilmektedir (*işlem nepotizmi*). İşe alınan aile üyesi, bu özgeci davranışı istismar etmekte ve bu durumdan işletme performansı olumsuz yönde etkilenmektedir (Jaskiewicz vd. 2013:122-125). Jaskiewicz ve arkadaşlarının yapmış oldukları bu sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırma da Rowshan ve arkadaşları (2015:192) tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre, yeteneklerine bakılmadan aile üyelerinin istihdam edilmesi *klasik nepotizm* (*terfide ve işe almada nepotizm*), buna karşın aile üyeleri arasından en yeteneklinin seçilerek istihdam edilmesi ise *modern nepotizm*, olarak ifade edilmektedir. Stout (2006:6) ise nepotizmin *zorunlu* ve *isteğe bağlı* olmak üzere iki farklı tipinin olduğunu ileri sürmüştür. İsteğe bağlı nepotizmde aile, teklif ettikleri işin bireyin isteklerine ve seçmiş olduğu kariyer planına uygun olduğuna yönelik güçlü bir inanca sahiptir ve birey de bu teklifi kendi rızası ile kabul eder. Zorunlu nepotizmde ise, aile geleneğinin devam etmesi için bireyin aynı meslekte kalması ve işi kabul etmesi konusunda zorlama vardır. Bu nepotizm türünde birey, ailesinin zorlaması ile işi kabul etmektedir.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi

Bu çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm ilişkisini açıklamada Vekâlet Kuramından yararlanılmıştır. Vekâlet Kuramı'nın temelinde ; belirli kararların alınıp uygulanması için bir kişi veya grubun (asıl) başka

bir kişi veya grubu (vekil) görevlendirmesi sonucu oluşan vekâlet ilişkisiyer almaktadır (Jensen ve Meckling, 1976: 317). Kuram, vekâlet ilişkilerinde ortaya çıkan iki sorunun çözümüne odaklanmaktadır: Bunlardan ilki, (a) asıl ile vekilin arzularının veya amaçlarının çatışması durumundan ve (b) vekilin gerçekte ne yaptığını ortaya çıkarmanın asıl açısından pahalı ve zor olmasından kaynaklanan *vekil sorunu*; ikincisi de asıl ve vekilin riske karşı farklı tutumlar sergilemesinden kaynaklanan *risk paylaşım sorunudur*. Buradaana mesele, farklı tercihlerinin olmasından dolayı asıl ve vekilin risk konusunda farklı eylemlere yönelebmesidir (Eisenhardt, 1989:58). Bu sorunlar da beraberinde, *vekâlet maliyetleri* adı verilen bazı maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu maliyetler; asıla çıkar sağlayabilecek veya kazancını artırabilecek fırsatların kaçırılması ile ortaya çıkan “fırsatların kaçırılması maliyetleri”; asıl namına verebilecek optimal kararlar, vekilin kararı arasındaki sapma nedeniyle ortaya çıkan “artık zarar/önlenemeyen kayıplar”; asıl tarafından, vekilin örgütün gelirlerini artırmaya yönelik olmayan faaliyetlerini denetim altında tutmak için kurduğu mekanizmaların (ek yönetim kademeleri, maliyet muhasebesi, bütçeleme sistemleri, çeşitli raporlama sistemleri ve yönetim kurulları gibi araçlar) ortaya çıkardığı “izleme-denetleme maliyetleri”; vekilin asıla zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacağını, bulunursa bu zararları giderebilmek için ne gibi yaptırımlar üstleneceğini belirten sözleşmelerin getirdiği “sözleşme ve değerlendirme maliyetleri”dir (Jensen ve Meckling, 1976:310; Söylemez, 2007:31-35; Bolat vd. 2014:80-82). Bu noktada, aile işletmelerinde, şirketin ailenin bir parçası olarak görülmesi ve akrabaların genellikle işletmeye güçlü duygular beslemesi (Tagiuri ve Davis, 1996:206); aile üyelerinin diğer işgörenlere nazaran daha üretken olmaları ve sahip oldukları “aile dilinin” kendi aralarında daha etkili iletişim kurarak özel bilgileri büyük bir gizlilik içerisinde paylaşmalarını sağlaması (Tagiuri ve Davis, 1996:205); aile üyelerinin işletmeye ve birbirlerine karşı daha sadık ve güvenilir tutum ve davranışlar sergilemesi (Habbershon ve Williams, 1999:4) ve aile işletmelerinin sadece kârlılığa değil, aynı zamanda ailenin uzun dönemli statüsünü korumaya odaklanmaları (Herrera-Echeverri vd. 2016:2019), aile işletmelerinin nepotizme yönelmelerine ve böylece asıl ve vekil ilişkisinin ortaya çıkaracağı gerek vekâlet sorununu gerekse risk paylaşım sorununu ortadan kaldıracığı düşünülebilir. Bu durum, aile işletmelerinde neden nepotizme yöneldiğini açıklamada yararlı olabilmektedir.

Öte yandan, aile işletmelerinde nepotizm, sözü edilen vekâlet ilişkisi sorunlarını ortadan kaldırırkenbaşka sorunlara ve onların doğurduğu maliyetlere yol açabilmektedir: örneğin, bazı aile üyelerinin kaytarmaları, gerekli yetkinliklere sahip olmamaları, işletme kaynaklarını hoyratça kullanmaları; aile üyeleri arasında vekalet ilişkilerinin ortaya çıkması (bazı aile üyelerinin sadece sahiplik rolünün olması, bazılarının ise hem sahiplik hem yöneticilik rollerinin

olması gibi); işletmede aile üyeleri ve aile dışı üyeler arasında birlik ve beraberliği ve bağlılığı artırma ihtiyacının belirmesi; aile yönetiminin profesyonel yönetime göre işletme yönetiminde daha yetersiz kalabilmesi, dolayısıyla bundan kaynaklı kayıplar yaşanması gibi (Songini ve Gnan, 2015:751). Ayrıca örgütlerin giderek büyümesi ve işlevsel açıdan karmaşıklaşması (Meydan ve Çetin, 2012:141) sözü edilen maliyetleri daha da artırmaktadır. Bu durum, işletme sahiplerini, profesyonel yöneticilerle çalışmaya zorlarken; diğer yandan da asıl-vekil ilişkisinin yarattığı sorunları çözümlenmek için çeşitli mekanizmalara (yönetim kurulu, stratejik planlama, yönetim kontrol sistemi -bütçeleme, yönetsel raporlama, yönetim muhasebesi ve özendiriciler-) (Songini ve Gnan, 2015:750) yönelmelerine yol açmaktadır. Kullanılan bu mekanizmalar, beraberinde aile işletmelerinde kurumsallaşmayı getirmektedir. Böylece, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla birlikte nepotizmin azalacağı beklenmektedir. Aile işletmelerinde olmamakla birlikte, İşçi vd. (2013:76) tarafından hastanelerde yapılan çalışmanın bulguları da bunu destekler niteliktedir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H1: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile nepotizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

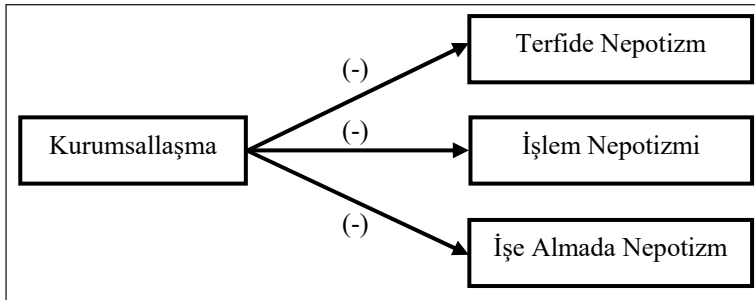
H1a: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile terfide nepotizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H1b: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile işlem nepotizmi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H1c: Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile işe almada nepotizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Çalışmaya ilişkin simgesel model Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1. Simgesel Model



YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli yedi aile işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Orta ve büyük ölçekli aile işletmelerini belirlemede iki temel ölçütten yararlanılmıştır: (1) işgören sayısı ve (2) mülkiyetin ve yönetimin tamamının ya da büyük bir kısmının tek bir aileye ait olması. *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğe* göre (2012: madde 3b), orta büyüklükteki işletmeler (OİB), $50 \geq OBİ < 250$ yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. Bu noktada, işletmelerin finansal tablo bilgilerine ulaşmaktaki zorluklar nedeniyle, orta ve büyük ölçekli işletmeleri belirlemede, yıllık istihdam edilen işgören sayısı dikkate alınmıştır. Buna göre 50 ve üzeri yıllık çalışan istihdam eden işletmeler orta ve büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir. Türkiye İş Kurumu, Balıkesir Sanayi Odası ve işletmeler ile yüz yüze ve telefonla yapılan görüşmeler sonrasında, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde yıllık 50 ve üzeri çalışan istihdam eden işletme sayısının 35 olduğu ve bu işletmelerden 18'inde mülkiyetin ve yönetimin tamamının ya da büyük bir kısmının tek bir aileye ait olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerin tamamı araştırma kapsamına alınmak istenmiş, ancak aralarından yalnızca yedi işletme kendi bünyelerinde bu araştırmanın yapılmasına izin vermiştir. Bu işletmeler, hafif metal dökümü, kereste ve inşaat malzemesi satışı, tarım ve ormancılık makineleri imalatı, paketleme malzemesi imalatı, değerli metal imalatı, mermer işleme ve motosiklet imalatı yapmaktadır. Bu işletmelerde çalışan işgören sayısı 535'dir. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2001:43-44). Buna göre örneklem büyüklüğü 224 kişi olarak hesaplanmıştır (%50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı). Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 19-30 Eylül 2016, bırak-topla tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Süre sonunda 232 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Örneklemi oluşturan 232 işgörenin yaş ortalaması 32.9; çalışma sürelerinin ortalaması ise 5.2 yıldır. Erkek işgörenlerin oranı %74.1, kadın işgörenlerin oranı %25.9; evlilerin oranı %70.7, bekarların oranı %29.3; lise mezunlarının oranı %31.5, meslek lisesi mezunlarının oranı %13.8, ön lisans mezunlarının oranı %12.9, lisans mezunlarının oranı %13.4, diğer (ilkokul, lisansüstü vb.) %28.4'dür.

Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Kurumsallaşma Ölçeği: Araştırma kapsamındaki işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirleyebilmek için Apaydın (2007:258) tarafından harmanlanan ve

Şen tarafından kullanılan (2013:197-198) dört boyutlu ve 23 maddeli (biçimselleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık) kurumsallaşma ölçeğinden yararlanılmıştır. *Biçimselleşme* için güvenilirlik katsayısı 0.835 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade “Firmamızda yerleşik kurallara ve prosedürlere ait yazılı bir el kitapçığı bulunmaktadır”, şeklindedir. *Profesyonelleşme* için güvenilirlik katsayısı 0.861 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade “İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir”, şeklindedir. *Kültürel güç* için güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0.859 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade, “Firma içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır”, şeklindedir. *Tutarlılık* için güvenilirlik katsayısı 0.941 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade “Firmamız benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir”, şeklindedir.

Nepotizm Ölçeği: Verilerin toplandığı işletmelerdeki nepotizm düzeyini belirleyebilmek için Asanakutlu ve Avcı (2010:102) tarafından *Abdalla vd. (1998)* ve *Ford ve McLaughlin (1985)*’den yararlanılarak harmanlanan üç boyut (terfide nepotizm, işlem nepotizmi ve işe almada nepotizm) ve 14 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. *Terfide nepotizm* için güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0.902 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade “Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem”, şeklindedir. *İşlem nepotizmi* için güvenilirlik katsayısı 0.909 olarak ölçülmüş olup, örnek ifade “Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır”, şeklindedir. *İşe almada nepotizm* için güvenilirlik katsayısı 0.810 olup, örnek ifade “Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar”, şeklindedir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Geçerlik ve Güvenirlik

Kurumsallaşma ve nepotizm ölçeklerinin geçerlik çalışmaları için yapı geçerliği incelenmiş ve açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, faktör sayısının saptanmasında, öz değer 1’den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0.30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0.10 olması gerekmektedir (Hair vd. 2010 ve Büyükoztürk, 2002’den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33). Analizlerde Varimax dönüşümü uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standardize çözümlene değerlerinin 1’in üzerinde ve 0.50’nin altında olmaması; t değerinin 1.96’ının altında olmaması; ayrıca uyum iyiliği indekslerinin de istenilen düzeyde olması gerekmektedir (Hair vd. 2010’den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:34). Ölçeklerin güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cron-

bach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile incelenmiştir (Karasar, 2003:150-152).

Kurumsallaşma Ölçeği: Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, iki ayrı faktörde yüksek yük değeri veren “Çalışanlar arasında firmaya güçlü bir bağlılık kültürü vardır” maddesi ölçekten çıkarılmış ve açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın 0,68’ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,938’dir. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=3386,421$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin (K15 hariç) ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörde (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık) toplandıği saptanmıştır.

Tablo 1. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Fakör Analizi Sonuçları (N=232)

Ölçek Maddeleri	Tutarlılık	Profesyonelleşme	Biçimselleşme	Kültürel Güç
K1	0,081	0,107	0,822	-0,014
K2	0,160	0,197	0,780	0,123
K3	0,049	0,143	0,804	0,207
K4	0,255	0,316	0,680	0,139
K5	0,359	0,562	0,277	0,096
K6	0,269	0,654	0,299	0,148
K7	0,230	0,750	0,132	0,217
K8	0,312	0,754	0,171	0,182
K9	0,417	0,602	0,207	0,226
K10	0,251	0,525	0,132	0,310
K11	0,153	0,316	0,130	0,756
K12	0,334	0,272	0,078	0,724
K13	0,435	0,147	0,125	0,680
K14	0,430	0,127	0,207	0,630
K16	0,717	0,223	0,183	0,352
K17	0,757	0,199	0,213	0,233
K18	0,812	0,254	0,099	0,118
K19	0,802	0,256	0,074	0,179
K20	0,762	0,306	0,056	0,241
K21	0,681	0,278	0,206	0,225
K22	0,726	0,263	0,151	0,308
K23	0,723	0,359	0,069	0,252
Özdeğer	10,560	2,112	1,111	1,085
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%25,830	%15,844	%13,255	%12,653
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%25,830	%41,674	%54,929	%67,582
KMO Değeri	0,938			
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 3386,421$; $p < 0,001$			

Kurumsallaşma ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan dört faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Ölçme modelinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yükler, t ve R^2 değerleri (çoklu korelasyon katsayısı) ise Tablo 3’de, modele ilişkin ortaya çıkan uyum iyiliği indeksleri Tablo 4’de, görülmektedir. Ölçme modelinin, kabul edilebilir bir model olarak değerlendirilebilmesi için standartlaştırılmış yüklerin 1’üzerinde ve 0,50’nin altında olmaması ve t değerlerinin de 1,96’nun altında olmaması gerekir (Hair vd. 2010’dan aktaran Akgündüz vd. 2015:34). Tablo 3’den de görüldüğü gibi, kurumsallaşma ölçeğine ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1 ve 0,50 aralığı içinde olduğu ve t değerlerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için, uyum iyiliği istatistiklerinin de istenilen düzeyde olması gerekir (Hair vd. 2010’dan aktaran Akgündüz vd. 2015:34). Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, ölçme modelinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 4). Kurumsallaşma ölçeğinin güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,946’dır. Ölçek boyutları açısından iç tutarlılık katsayıları *biçimselleşme* boyutu için 0,835, *profesyonelleşme* boyutu için 0,861, kültürel güç boyutu için 0,840 ve tutarlılık boyutu için 0,941’dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,945 ($p < 0,01$), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,885, ikinci yarı değeri 0,898’dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan “Spearman-Brown” katsayısı ise 0,972’dir. Bu sonuçlar, kurumsallaşma ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Nepotizm Ölçeği: Nepotizm ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, iki ayrı faktörde yüksek yük değeri veren “*Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır*” maddesi ölçekten çıkarılmış ve açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük üç faktör belirlenmiştir. Üç faktör, toplam varyansın 0,73’ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,913’tür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=2004,911$; $p<0.001$). Ölçek maddelerinin (N10 hariç) ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç faktörde (terfide nepotizm, işlem nepotizmi, işe almada nepotizm) toplandığı saptanmıştır.

Tablo 2. Nepotizm Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Fakör Analizi Sonuçları (N=232)

Ölçek Maddeleri	Terfide Nepotizm	İşlem Nepotizmi	İşe Almada Nepotizm
N1	0,800	0,097	0,185
N2	0,809	0,348	0,161
N3	0,745	0,394	0,151
N4	0,777	0,424	0,160
N5	0,737	0,203	0,252
N6	0,223	0,812	0,223
N7	0,380	0,742	0,229
N8	0,316	0,806	0,199
N9	0,188	0,737	0,152
N11	0,296	0,623	0,441
N12	0,270	0,343	0,735
N13	0,176	0,274	0,797
N14	0,157	0,104	0,831
Özdeğer	6,993	1,352	1,097
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%53,790	%10,399	%8,440
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%53,790	%64,189	%72,630
KMO Değeri	0,913		
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 2004,911; p < .001$		

Nepotizm ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Üç faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği indeksleri şu şekildedir: [$X^2/df = (199,94/62) 3.224$; ($p=.000$); RMSEA=0,098; SRMR=0,045; NFI=0,96; NNFI=0,97; CFI=0,97; IFI=0,97; RFI=0,95]. Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; aynı faktörlere yüklenmiş maddelerle ilgili dokuz modifikasyon önerisinin olduğu görülmüştür (N4 ve N2; N4 ve N3; N5 ve N2; N5 ve N3; N8 ve N7; N9 ve N6; N11 ve N7; N14 ve N11; N14 ve N13). Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumları ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı görülmüş ve modifikasyon önerileri dikkate alınmıştır (Keser ve Güldüren, 2015:1176). Modifikasyonlar sonrası, N4 ve N2; N4 ve N3; N5 ve N2 maddeleri ile ilgili modifikasyonlara ilişkin t değerleri 1,96 değerinin altında kaldığı için bu modifikasyonlar analizden kaldırılmış ve test tekrarlanmıştır. Son modifikasyon sonrası ölçme modelinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yükler, t ve R^2 değerleri (çoklu korelasyon katsayısı) ise Tablo 3’de, modele ilişkin ortaya çıkan uyum iyiliği indeksleri Tablo 4’de, görülmektedir. Ölçme modelinin, kabul edilebilir bir model olarak değerlendirilebilmesi için, standartlaştırılmış yüklerin 1’ üzerinde ve 0,50’nin altında olmaması ve t değerlerinin de 1,96’nın altında olmaması gerekir (Hair vd. 2010’dan aktaran Akgündüz vd. 2015:34). Tablo 3’den de görüldüğü gibi nepotizm ölçeğine ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1 ve 0,50 aralığı içinde

olduğu ve t değerlerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin de istenilen düzeyde olması gerekir (Hair vd. 2010'dan aktaran Akgündüz vd. 2015:34). Nepotizm ölçeğine ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, ölçme modelinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 4).

Nepotizm ölçeğinin güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümleneleri yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,926'dır. Ölçek boyutları açısından iç tutarlılık katsayıları *terfide nepotizm* boyutu için 0,902, *işlem nepotizmi* boyutu için 0,893 ve *işe almada nepotizm* boyutu için 0,810'dur. Bölünmüş test çözümleneleri analizine göre korelasyon katsayısı 0,896 ($p < 0,01$), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,840, ikinci yarı değeri 0,876'dır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,945'dir. Bu sonuçlar, nepotizm ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Kurumsallaşma ve Nepotizm Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R^2 Değerleri

Kurumsallaşma Standartlaştırılmış Maddeler	Yükler	t	R^2	Nepotizm Standartlaştırılmış Maddeler	Yükler	t	R^2
K1	0,69	11,20	0,48	N1	0,69	11,74	0,48
K2	0,76	12,66	0,58	N2	0,86	16,13	0,74
K3	0,76	12,70	0,58	N3	0,87	16,34	0,76
K4	0,77	12,91	0,59	N4	0,89	17,12	0,79
K5	0,67	11,03	0,45	N5	0,75	12,88	0,56
K6	0,72	12,16	0,52	N6	0,77	13,57	0,60
K7	0,73	12,44	0,53	N7	0,83	14,79	0,69
K8	0,80	14,16	0,64	N8	0,82	14,76	0,68
K9	0,77	13,50	0,60	N9	0,66	10,84	0,43
K10	0,61	9,84	0,37	N11	0,82	14,80	0,68
K11	0,70	11,48	0,48	N12	0,87	15,36	0,75
K12	0,79	13,65	0,62	N13	0,73	12,16	0,53
K13	0,78	13,42	0,61	N14	0,62	9,77	0,38
K14	0,75	12,84	0,57				
K16	0,69	11,86	0,48				
K17	0,84	15,60	0,71				
K18	0,82	14,96	0,67				
K19	0,81	14,75	0,66				
K20	0,84	15,47	0,70				
K21	0,82	15,05	0,67				
K22	0,78	14,00	0,61				
K23	0,80	14,37	0,63				

Tablo 4. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Kurumsallaşma Ölçeği	Nepotizm Ölçeği
X^2/df	≤ 3	≤ 5	2,20	2,21
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,072	0,073
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,054	0,033
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,96	0,98
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,97	0,98
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,98	0,99
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,98	0,99
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,95	0,97

Not: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

Kaynak: Doğan ve Sapmaz, (2012): 302.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 5, kurumsallaşma, terfide nepotizm, işlem nepotizmi, işe almada nepotizm ve genel olarak nepotizm arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Kurumsallaşma	3,121	0,801	(0,946)				
2. Terfide Nepotizm	2,606	1,101	-0,190**	(0,902)			
3. İşlem Nepotizmi	2,445	1,015	-0,277**	0,675**	(0,893)		
4. İşe Almada Nepotizm	2,883	1,086	-0,171**	0,510**	0,598**	(0,810)	
5. Nepotizm	2,745	0,950	-0,208**	0,871**	0,733**	0,867**	(0,926)

$N = 232$, ** $p < 0,01$, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 6'da, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre, kurumsallaşma ile genel olarak nepotizm ($\beta = -0,208$, $p < 0,01$) ve boyutları [(terfide nepotizm ($\beta = -0,190$, $p < 0,01$), işlem nepotizmi ($\beta = -0,277$, $p < 0,01$), işe almada nepotizm ($\beta = -0,171$, $p < 0,01$)] arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Başka bir deyişle, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça nepotizm düzeyi azalmaktadır. Bu sonuçlara göre *Hipotez 1 ve alt hipotezleri olan Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1c* kabul edilmiştir.

Tablo 6. Kurumsallaşmanın Nepotizm ve Boyutları Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Terfide Nepotizm	İşlem Nepotizmi	İşe Almada Nepotizm	Nepotizm
	<i>B</i>	β	β	β
1.Kurumsallaşma	-0,190**	-0,277**	-0,171**	-0,208**
<i>F</i>	8,652	19,053	6,933	10,406
<i>R</i> ²	0,036	0,077	0,029	0,043
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0,032	0,073	0,025	0,039

N = 232, ** *p* < 0,01.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, aile işletmelerinde nepotizm ve nepotizmin neden ortaya çıktığı Vekâlet Kuramı'ndan hareketle açıklanmıştır. Ayrıca aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelinerek nepotizm düzeyinin azaltılabileceği de ileri sürülmüştür. Çalışmamızın sonuçları, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile nepotizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça, terfide nepotizm, işlem nepotizmi ve işe almada nepotizmin azaldığı görülmüştür. Bu etki işlem nepotizminde en fazlayken, işe almada nepotizmde en düşük seviyedir. Öte yandan; kurumsallaşmanın, gerek genel olarak nepotizm gerekse boyutları üzerindeki etkisinin oldukça düşük düzeyde olduğu da tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kurumsallaşmanın nepotizmi azaltmada tek başına yeterli bir değişken olmadığı görülmüştür. Bu noktada, aile işletmelerinde nepotizme neden yönelildiği, ayrıca kurumsallaşma ile ne anlaşıldığı ve buna neden ihtiyaç duyulduğunun tartışılması yararlı olabilir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomilerindeki yeri ve önemi yadsınmaz bir gerçek olarak ortadadır. Bu nedenle, ilgili yazında aile işletmelerinin nasıl oluşturulduğu, yönetildiği, nasıl yönetilmesi gerektiği, aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmelerin performansları arasındaki farklar vb. pek çok konu araştırılmış ve halen araştırılmaya da devam etmektedir. Aile işletmelerinin gelecek nesillere aktararak sürdürülebilirliği ve gelecek nesillerde işletmede söz sahibi olacak kişinin/kişilerin belirlenmesi, aile işletmeleri için çok yüksek risk oluşturmaktadır (Hielb, 2012:50). Bu noktada, aile işletmelerinin nesilden nesile devamlılığı açısından kurumsallaşma oldukça önemli bir kavramdır (Peksaygılı ve Tutan, 2015:6435). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için de, işletmenin kişilerden bağımsız kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; dışarıdan profesyonellerin de yer aldığı yönetim kurullarının bulunması; aile anayasasının olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlaşma biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini

örgüt kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004:45; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Öte yandan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, beraberinde vekâlet ilişkilerinin yaratacağı sorunları getireceği ve kaçınılmaz olarak vekâlet maliyetlerini ortaya çıkaracağı açıktır. Bundan kaçınmak isteyen aile işletmelerinin nepotizme yöneldiği de bir gerçektir. Ancak aile işletmelerinde nepotizme yöneliş, olası faydalarının yanında başka maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Ayrıca, yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin nesilden nesile aktarılmasında da ciddi sorunlar bulunmaktadır. Üçüncü kuşağa aktarılabilen aile işletmelerinin sayısı oldukça düşük düzeydedir. Aile işletmelerinde özellikle de, işletmenin orta ve üst yönetim kademelerinde akraba ve yakınlarla yer verilmesi, nesnel ölçütlere göre alınmış kararların bir sonucu ise, sorun oluşturmayabilir. Ancak kurumsallaşma adına kurulan yapı, aile üyeleri için işletilmeyip (terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme vb.), diğer çalışanlar için işletilen bir yapıysa, bu durumda kurumsallaşmanın gerçek anlamda işletmede hayata geçirilemediği düşünülebilir. Bu durumda, işletmelerde kurumsallaşma adına adımlar atılmış olsa bile, bunlar nepotizmi ortadan kaldırmayabileceği gibi, aile bu durumun olmasını da istemeyebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar dikkate alınacak olursa; bu çalışmanın kurumsallaşma ve nepotizm arasındaki ilişkiyi araştırdığı; ancak kurumsallaşma ve nepotizmin yarattığı maliyetler ile aile işletmeleri açısından yarattığı kazanımları karşılaştırmanın ise mümkün olmadığı görülebilir. Özellikle nepotizmin, gerek vekâlet maliyetlerini büyük ölçüde ortadan kaldırması, gerekse kimi yazarlara (Tagiuri ve Davis, 1996:206; Habbershon ve Williams, 1999:4; Herrera-Echeverri vd. 2016:2019) göre etkinliği artırması gibi yararları da düşünüldüğünde, konunun daha ayrıntılı bir şekilde araştırılması yararlı olabilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmayla ilgili de sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmanın ana kütlelerini orta ve büyük ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kütlelerin tamamına ulaşmak mali ve zaman kısıtları nedeniyle güç olduğundan araştırmanın kapsamını, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın sonuçlarını Balıkesir'e ya da Türkiye'ye genellemek söz konusu değildir. Veri toplama yönteminin de çalışmamızla ilgili bir diğer sınırlılık yarattığı değerlendirilmektedir. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, kurumsallaşma ve nepotizm değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Sonraki çalışmalarda verilerin, çalışanların kendisi dışında, işletme üst yönetimlerinden de toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve 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.
- Abrutyn, S. ve Turner, J. H. (2011). The Old Institutionalism Meets The New Institutionalism. *Sociological Perspectives*, 54(3), 283-306.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatanlaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Aldraehim, M. S., Edwards, S. L., Watson, J. A. ve 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.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from An Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Araslı, H., Bavik, A. ve 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.
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Kocaman University Journal of Social Sciences*, 32, 62-77.

- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Asunakutlu, T. ve 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.
- Ayrancı, E. (2010). Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Barros, I., Hernangómez, J. ve Martin-Cruz, N. (2016). A Theoretical Model of Strategic Management of Family Firms. A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150-166.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bjuggren, C. M. (2015). Sensitivity to Shocks and Implicit Employment Protection in Family Firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 119, 18-31.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. (Güncellenmiş 4.b.), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brundin, E. ve Wigren-Kristoferson, C. (2013). Where the Two Logics of Institutional Theory and Entrepreneurship Merge: Are Family Businesses Caught in the Past or Stuck in the Future? *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(4), 452-467.
- Büte, M. (2011). The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resources Practices: A Research on Turkish Public Banks. *TODAIÉ's Review of Public Administration*, 5(2), 158-208.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.

- Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K. ve Chen, W. H. (2016). CEO Succession in Family Firms: Stewardship Perspective in the Pre-Succession Context. *Journal of Business Research*, 69, 5111-5116.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Litz, R. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Reginald A. L. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Cucculelli, M. ve Bettinelli, C. (2016). Corporate Governance in Family Firms, Learning and Reaction to Recession: Evidence from Italy. *Futures*, 75, 92-103.
- Çavus, M. F. ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 34, 1-15.
- Daily, C. M. ve Dollinger, M. J. (1993). Alternative Methodologies for Identifying Family-Versus Nonfamily-Managed Businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Dimaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25, 297-304.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-76.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Fleck, D. (2007). Institutionalization and Organizational Long-Term Success. *BAR-Brazilian Administration Review*, 4(2), 64-80.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J. ve Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.

- Habbershon, T. G. ve 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. ve Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Hatch, M. ve Cunliffe A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. (3. Bs.). UK: Oxford University Press.
- Herrera-Echeverri, H., Geleilate, J. G., Gaitan-Riaño, S., Haar, J. ve Soto-Echeverry, N. (2016). Export Behavior and Board Independence in Colombian Family Firms: The Reverse Causality Relationship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2018-2029.
- Hiebl, M. R. (2012). Risk Aversion in Family Firms: What Do We Really Know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49-70.
- Hiebl, M. R. (2015). Applying the Four-Eyes Principle to Management Decisions in the Manufacturing Sector: Are Large Family Firms One-Eye Blind? *Management Research Review*, 38(3), 264-282.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F. ve Guthrie, J. P. (2015). Family Firms, Employee Satisfaction, and Corporate Performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108-127.
- İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- 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.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 123-148.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (12.Bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma (Edt. Tamer Koçel), *İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri Kongresi*, 42-53.

- Keles, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Keser, H. ve Güldüren, C. (2015). Bilgi Güvenliği Farkındalık Ölçeği (BGFÖ) Geliştirme Çalışması. *K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1167-1184.
- Kotlar, J., Massis, A. D., Fang, H. ve Frattini, F. (2014). Strategic Reference Points in Family Firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597-619.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2012) *T.C. Resmi Gazete*. 28457, 4 Kasım 2012.
- Leaptrott, J. (2005). An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*, 18(3), 215-228.
- 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.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Liu, C., Eubanks, D. L. ve Chater, N. (2015). The Weakness of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, and Nepotism in Family Business Succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435.
- Melin, L. ve Nordqvist, M. (2007). The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of the Family Business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Meydan, C.H. ve Çetin, F. (2012). Vekalet Kuramı, H.C. Sözen ve H.N. Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları içinde*, (ss.141-161), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Muttakin, M. B., Monem, R. M., Khan, A. ve Subramaniam, N. (2015). Family Firms, Firm Performance and Political Connections: Evidence from Bangladesh. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(3), 215-230.
- Peksaygılı, M. ve Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yaşar University*, 10(37), 6432-6441.
- Poutziouris, P. Z. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review*, 14(3), 277-291.

- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M. ve Hemmat, Z. (2015). Investigation of Nepotism in Public Sector Organizations in Iran and its Impact on Employee's Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(3), 189-199.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003). Toward A Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Shanker, M. C. ve Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sidani, Y. M. ve Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(01), 69-96.
- Sirmon, D. G. ve Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Smith, B. F. ve Amoako-Adu, B. (1999). Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341-368.
- Songini, L. ve Gnan L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748-779.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 92, 51-90.
- Söylemez, C. (2007). *İşletmelerde Temsil Maliyetlerinin Test Edilmesi: Türk İmalat Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Stout, T. L. (2006). *Occupational Nepotism among Law Firms: A Study of Nepotism beyond Anecdotal Evidence*. Doctoral Dissertation, Missouri State University.
- Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*. Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük*. (10.Bs.). Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Vveinhardt, J. ve Petrauskaitė, L. (2013). Intensity of Nepotism Expression in Organizations of Lithuania. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, 66, 129-144.
- Westhead, P. ve Cowling, M. (1997). Performance Contrasts between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30-52.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yeung, H. W. C. (2000). Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55-70.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. Ö. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Yücel, M. ve Yıldırım, Y. (2013). The Effectiveness of Marketing Mix Decisions Made in the Family Businesses Having Institutionalization Problems. *2nd International Scientific Conference, Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 1520-1530.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. ve Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.