

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM, NEPOTİZM
VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

DOKTORA TEZİ

İBRAHİM AKŞİT

BALIKESİR, 2023

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM, NEPOTİZM
VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

İBRAHİM AKŞİT

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA İNCİ BOLAT

BALIKESİR, 2023

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412508006 numaralı İbrahim Akşit'in hazırladığı “**Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, Nepotizm ve İşletme Performansı İlişkisi**” konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27/7/2023 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Oya SEYMEN

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

İmza

Üye Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

İmza

Üye Doç. Dr. Arzu UĞURLU KARA

İmza

Üye Doç. Dr. Murat ESEN

İmza

.../.../2023

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

27/7/2023

İmza

İbrahim AKŞİT

ÖNSÖZ

Aile işletmeleri, ekonomiye ve topluma olan katkıları nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Aile nüfuzu ile akrabaların aynı işletmede ya da başka işletmelerde çalıştırılması (Abdalla vd., 1998, s. 555) olarak ifade edilen nepotizm olgusu ise, tarihin ve yönetim biliminin her alanında; özellikle, aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılabilen bir olgudur. Nepotizm kavramı, büyük ölçüde olumsuz olarak değerlendirilmekle birlikte, planlı nepotizm başarının kaynağı olabilmektedir (Bellow 2003). Kurumsal yönetim ise, başarı hedefleyen işletmelere kurumsallaşma yönünde bazı ilkeler sunan bir yönetim tarzıdır. Performans, işletmelerin hedeflerine ulaşma derecesidir. Bu çalışmada; işletmelerde nepotizm, performans ve kurumsal yönetim kavramları, bunlar arasındaki ilişki ve aile işletmelerinde nepotizm- işletme performansı ilişkisinde kurumsal yönetimin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Çalışma süresince desteğini gördüğüm danışmanım Prof. Dr. Oya İnci Bolata; çalışmanın tamamlanmasına bilgi ve deneyimleri ile katkı veren sayın Prof. Dr. Cevdet Avcıkurt, Prof. Dr. Oya Seymen, Prof. Dr. Tamer Bolat'a; araştırmanın uygulamasına katılan işletmelere ve çalışanlarına teşekkür ederim. Bunun yanında eğitim-öğretimim ve akademik gelişimimde emeği olan Prof. Dr. Celalettin Serinkan, Prof. Dr. Şakir Sakarya, Prof. Dr. Erdoğan Koç ve tüm hocalarıma, desteğini aldığım arkadaşlarıma, aileme, teşriki mesaim olan kişilere; hayatımın her aşamasında desteklerini ve engellerini gördüğüm tüm insanlara teşekkür ederim.

BALIKESİR, 2023

İBRAHİM AKŞİT

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM, NEPOTİZM VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

AKŞİT, İbrahim

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2023, 142 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde nepotizm, kurumsal yönetim ve işletme performans ilişkisi bunun yanında kurumsal yönetim ve işletme performansı ilişkisinde nepotizmin aracı etkisini belirlemektir. Çalışmanın evrenini Denizli ilindeki aile işletmeleri, örneklemini ise veri toplamaya izin veren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Anket, aile işletmelerinde beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Çalışmanın verileri, anketlerin çalışanlara işletmelerde insan kaynakları departmanı vasıtasıyla dağıtılıp toplanması ve internet aracılığı ile uygulanması şeklinde elde edilmiştir. Bu kapsamda, 441 veri analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmada kullanılan kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; örgütlerde nepotizm algısının ($\bar{X}=2,60$), kurumsal yönetim algısının ($\bar{X}=3,24$) ve performans algısının ($\bar{X}=3,71$) olduğu görülmüş. Kurumsal yönetim ile nepotizm değişkeni arasında negatif, kurumsal yönetim ile işletme performansı arasında pozitif ve nepotizm ile işletme performans arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Nepotizmin değişkeninin, kurumsal yönetim ve işletme performansı değişkenleri arasında anlamlı aracı etkisi bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Nepotizm, Kurumsal Yönetim, İşletme Performansı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE, NEPOTISM AND BUSINESS PERFORMANCE IN FAMILY BUSINESSES

AKŞİT, İbrahim

PhD Thesis, Department of Management and Organization

Supervisor: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2023, 142 Pages

The purpose of this study is to determine the relationship between nepotism, corporate governance and business performance in family businesses, also the mediating effect of nepotism in the relationship between corporate governance and business performance. The target population of the study consists of family businesses in Denizli province and the sample consists of family businesses that allow data collection. The questionnaire was applied to white-collar employees in family businesses. The data of the study was obtained by distributing and collecting the questionnaires to the employees through the human resources department of the enterprises and applying them via the internet. As a result of the analysis of 441 data, it was determined that the scale of corporate governance, nepotism and business performance used in the research was valid and reliable. According to the results of the study; perception of nepotism ($\bar{X}=2.545$), perception of corporate governance ($\bar{X}=3.24$) and perception of business performance perception ($\bar{X}=3.71$) in organizations were determined. It has been determined that there is a negative relationship between corporate governance and nepotism variable, a positive relationship between corporate governance and business performance and a negative significant relationship between nepotism and business performance. The variable of nepotism was found to have a significant mediating effect on corporate governance and business performance variables.

Keywords: Family Businesses, Nepotism, Corporate Governance, Business Performance.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Önemi	3
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	7
2.1. Kuramsal Çerçeve	7
2.1.1. Aile İşletmeleri	7
2.1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı	8
2.1.1.2. Aile İşletmelerinin Önemi.....	10
2.1.1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri	15
2.1.1.4. Aile İşletmelerinin Amaçları.....	19
2.1.1.5. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri	20
2.1.2. Nepotizm	22
2.1.2.1. Nepotizmin Etimolojisi ve Nepotizm ile İlişkili Kavramlar.....	22
2.1.2.2. Nepotizmin Tanımı	25
2.1.2.3. Nepotizmin Nedenleri.....	26
2.1.2.4. Nepotizmin Sonuçları	30
2.1.2.5. Nepotizmin Türleri.....	32
2.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı	34
2.1.3.1. Kurumsal Yönetim Anlayışının Gelişimi	34

2.1.3.2. Kurumsal Yönetimin Tanımı	35
2.1.3.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları.....	36
2.1.3.4. Kurumsal Yönetimin İlkeleri	38
2.1.3.4.1. Adillik	39
2.1.3.4.2. Şeffaflık.....	40
2.1.3.4.3. Hesap Verilebilirlik	41
2.1.3.4.4. Sorumluluk	41
2.1.3.5. Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	42
2.1.3.6. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma	44
2.1.3.7. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma.....	46
2.1.4. Performans Kavramı.....	49
2.1.4.1. Performansın Tanımı ve Önemi.....	49
2.1.4.2. Performans Ölçümünden Yararlanılan Alanlar	50
2.1.4.3. İşletmelerde Performans Ölçüm Yöntemleri	51
2.1.4.3.1. Performans Piramidi Yaklaşımı	53
2.1.4.3.2. Performans Prizması Yaklaşımı	55
2.1.4.3.3. Sorumluluk Temelli Yaklaşım	56
2.1.4.3.4. Dengeli Performans Değerleme Tablosu	58
2.1.4.3.5. Dengeli Performans Değerleme: Hoque ve James'in Yaklaşımı.....	59
2.2. İlgili Araştırmalar	60
2.2.1. Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Nepotizm	60
2.2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Performans	63
2.2.3. Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Performans	65
2.2.4. Aile İşletmelerinde Nepotizm, Kurumsal Yönetim ve Performans.....	68
3. YÖNTEM.....	72
3.1. Araştırma Modeli	73
3.2. Evren ve Örneklemi	74
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	77
3.4. Verilerin Toplama Süreci	78
3.5. Verilerin Analizi.....	79
3.5.1. Uç Değerlerin İncelenmesi	79
3.5.2. Ölçeklere İlişkin Normallik istatistikleri	80

3.5.3. Geçerlik ve Güvenirlik Test İstatistikleri.....	85
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	90
4.1. Nepotizm Değişkenine İlişkin Bulgular	90
4.2. Kurumsal Yönetim Değişkenine İlişkin Bulgular	95
4.3 İşletme Performans Değişkenine İlişkin Bulgular.....	99
4.4. Değişkenlere Ait Güvenirlik Test Bulguları	103
4.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları	103
4.6. Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
4.6.1. Kurumsal Yönetim ve Nepotizm İlişkisi	107
4.6.2. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisi	108
4.6.3. Nepotizm ve İşletme Performansı İlişkisi	108
4.6.4. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisi.....	109
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
5.1. Sonuçlar.....	113
5.2. Öneriler.....	117
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	117
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	118
KAYNAKÇA	119
EKLER.....	139
Ek-1. Anket Formu.....	139
Ek-2. Anket Formu-devam.....	140
Ek-3. Anket Formu-devam.....	141
Ek-4. Anket Formu-devam.....	142

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<u>Cizelge 1.</u> Aile İşletmelerinin Tanımı	9
<u>Cizelge 2.</u> Dünyadaki Bilinen Bazı Aile İşletmeleri	12
<u>Cizelge 3.</u> Türkiye’deki Bilinen Bazı Aile İşletmeleri	13
<u>Cizelge 4.</u> Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	16
<u>Cizelge 5.</u> Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	21
<u>Cizelge 6.</u> Nepotizmin Tanımı	25
<u>Cizelge 7.</u> Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması	29
<u>Cizelge 8.</u> Kurumsal Yönetimin Tanımı	36
<u>Cizelge 9.</u> Performans Ölçümünün Yararlanma Alanları ve Nedenleri	50
<u>Cizelge 10.</u> Geleneksel ve Modern Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması ...	52
<u>Cizelge 11.</u> Paydaş Gruplar için Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri	57
<u>Cizelge 12.</u> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ile Çalışmanın Uygulandığı Kurumlara Yönelik Betimsel İstatistikler (N=441).....	76
<u>Cizelge 13.</u> Ölçme Araçlarına Yönelik Normallik Testi Sonuçları	81
<u>Cizelge 14.</u> Ölçme Araçlarına Yönelik Normallik Testi Sonuçları	82
<u>Cizelge 15.</u> Ölçme Araçlarına Yönelik Normallik Testi Sonuçları	84
<u>Cizelge 16.</u> Nepotizm Değişkeni Ölçüm Modeli Tahmin Değerleri	93
<u>Cizelge 17.</u> Nepotizm İçin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerlerine Yönelik Sonuçlar	94
<u>Cizelge 18.</u> Kurumsal Yönetim Değişkenine İlişkin Ölçüm Modeli Tahmin Değerleri	97
<u>Cizelge 19.</u> Kurumsal Yönetim İçin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerlerine Yönelik Sonuçları	98
<u>Cizelge 20.</u> Performans Değişkenine İlişkin Ölçüm Modeli Tahmin Değerleri	101
<u>Cizelge 21.</u> Performans İçin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerlerine Yönelik Sonuçlar	102

<u>Cizelge 22.</u> Değişkenlere Ait Güvenirlilik Test Bulguları.....	103
<u>Cizelge 23.</u> Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlilik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları	106
<u>Cizelge 24.</u> Kurumsal Yönetimin Nepotizm Üzerindeki Etkisi.....	107
<u>Cizelge 25.</u> Kurumsal Yönetimin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	108
<u>Cizelge 26.</u> Nepotizmin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	109
<u>Cizelge 27.</u> Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisi.....	110
<u>Cizelge 28.</u> Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisi Sobel Testi	111
<u>Cizelge 29.</u> Hipotez Sonuçları	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<u>Sekil 1.</u> Aile İşletmelerinin Kesişim Alanı	10
<u>Sekil 2.</u> Nepotizm ve Benzer Kavramlar	24
<u>Sekil 3.</u> Kurumsal Yönetim İlkeleri	39
<u>Sekil 4.</u> Performans Piramidi	54
<u>Sekil 5.</u> Performans Prizması	55
<u>Sekil 6.</u> Dengeli Performans Değerleme Kartı	58
<u>Sekil 7.</u> Kurumsal Model	74
<u>Sekil 8.</u> Nepotizm Değişkenine Ait Ölçüm Modeli Path Diyagramı	92
<u>Sekil 9.</u> Kurumsal Yönetim Değişkeni Ölçüm Modeli Path Diyagramı	96
<u>Sekil 10.</u> Performans Değişkeni Ölçüm Modeli Path Diyagramı	100

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
CEO	: Chief Executive Officer
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TUSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği

1. GİRİŞ

Yönetim yazını, işletmeleri büyük ölçüde genel anlamda ele almaktadır. Ancak kendine has özellikler taşıyan aile işletmeleri veya aile etkisindeki işletmeler, ülkemizin ve dünyanın toplumsal ve ekonomik yapısında önemli yer tutmaktadır. Son yıllarda alanyazında aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar artmaktadır (Fındıkçı, 2005; Özler ve Gümüştekin, 2007; Sönmez ve Toksoy, 2011; Jaskiewicz vd., 2013; Sugundanvd., 2018; Schmid ve Sender, 2021). Bunun nedeni olarak, aile işletmelerinin ekonomik hayattaki ve toplumdaki öneminin her geçen gün daha fazla fark edilmesi gösterilebilir.

Aile işletmelerinin kendine has yapısı ve varlığını sürdürme amacı, nepotizmi bu işletmelerde daha belirgin kılmaktadır. Aile üyelerinin işletme içinde ağırlıklı istihdamı anlamına gelen nepotizm ile kurucuları başta olmak üzere işletme sahiplerinin ve ailenin adıyla birlikte devam edebilmesi amaçlamaktadır. Bunun yanında nepotizm ile aile üyelerinin geçim sağlama sorumluluğu yerine getirilebilecek ve biriken servet de miras yoluyla ailenin içinde kalabilecektir. Nepotizmle ulaşılmak istenen amaçların gerçekleşebilmesi, aile işletmelerinin temel amaçlar olan büyüme, varlığını sürdürme ve kâr elde etmeyle mümkün olacaktır. Bu amaçlara ise yüksek işletme performansı sonucu ulaşılabilecektir. Aile işletmelerinin kendine has yapısı ve nepotizm, zaman zaman başarılı performansın, zaman zaman da düşük performansın nedeni olabilmektedir. İşletmelerde belirli ilkelerle yönetimi ifade eden kurumsal yönetim uygulamaları da işletmelerin başarısını, bir başka ifade ile performansını artırmakta ve aile işletmeleri de kurumsal yönetim uygulamaları ile daha kârlı olabilmektedir. Araştırmanın konusu bu kapsamda ele alınmış olup; aile işletmelerinde nepotizm, kurumsal yönetim ve işletme performansı ilişkileri incelenmiş; kurumsal yönetim ile işletme performansı arasında kurumsal yönetimin aracı etkisi araştırılmıştır.

Araştırma, altı bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm giriş, ikinci bölüm aile işletmeleri, nepotizm, kurumsal yönetim ve performans konusunun yazın taramasıyla kavramsal olarak ele alınışı, üçüncü bölüm değişkenler arası ilişkilere yönelik kavramsal çerçeve, dördüncü bölüm yöntem, beşinci bölüm bulgular, altıncı bölüm sonuç ve tartışmalardan oluşmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Aile işletmeleri, tüm dünyadaki ekonomik sistemler içinde farklı oranlarda olmakla birlikte; genel olarak yüksek orana sahip ve ekonomik yapının içinde önem arz eden işletmeler olarak ön plana çıkmaktadır. Hukuk, iktisat, işletme, psikoloji, sosyoloji gibi çeşitli disiplinlerin çalışma alanına giren ve ekonominin temel dinamiğini oluşturan aile işletmelerinin doğru şekilde anlaşılması ve analiz edilebilmesi için, alanyazında çok sayıda araştırma bulunmakta ve bu konuda yapılan araştırma sayısı giderek artmaktadır (Bolat vd., 2016; Priya, 2021; Martínez-Alonso, vd., 2023).

Ülkemizin ve dünyanın büyük şirketleri arasında, aile işletmeleri önemli yer tutmaktadır. ABD’de Ford, Almanya’da Faber-Castel, Türkiye’de Koç A.Ş., Sabancı A.Ş., Borusan A.Ş ve Abalıoğlu A.Ş. gibi işletmeler örnek olarak gösterilebilir. Bu ve benzeri aile işletmelerinin ülke ekonomileri için önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Nepotizm aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılabilen bir ayrımcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ilgili alanyazın incelendiğinde; bu ayrımcılık şekli ağırlıklı olarak olumsuz algılansa da ‘Nepotizme Övgü’nün yazarı Adam Bellow (2003) bazı işletmelerin başarılarının kaynağının planlı nepotizmin olabileceğini ifade etmiştir. Nepotizm başarının da başarısızlığında nedeni olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bellow (2003) nepotizmi, iyi-kötü ve eski-yeni nepotizm olarak ayırmaktadır. Eski nepotizm anlayışında, aile üyeleri işletmeye alınarak, evlilikler bile işletmenin menfaatleri doğrultusunda yapılırken; yeni anlayışta, aile üyelerinin ilgisine ve gönüllülük esasına göre işletme içinde doğal süreçte yer almaları esastır. Aile işletmelerinde akrabalarla beraber çalışmanın yöneticiler için daha güven verici olduğu ve işletmelerin gelecek yıllara aktarılmasında avantajlı olabileceği fikri, nepotizmi kabullenilebilir kılmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 48).

İşletmeler için performans, amaçlarına ulaşma derecesidir. Her işletmenin, dolayısıyla aile işletmelerinin de temel amacı performansını artırmaktır. Aile işletmelerinin başarısını dolayısıyla performansını etkileyen birçok faktör olmasına rağmen en önemli faktörlerden biri kurumsal yönetim uygulamalarıdır. Kurumsal yönetim işletmelerin yönetim yapısını dolayısı ile performansını etkilemekte, nepotizmde işletmelerin yönetim yapısını etkilemektedir. Bu durum aile işletmelerinde, kurumsal yönetim, işletme performansı ve nepotizmi ilişkili yapmaktadır. Bu açıklamalara göre; çalışmanın problemini “Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve işletme performans ilişkisinde ve nepotizm aracı etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Aile işletmeleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen kongrelerde ve alan yazında dile getirilen sorunlardan ve araştırma konularından bazıları şunlardır:

- Aile işletmelerinde büyüme ile gelen yeni çalışan ihtiyacının sonucu işe kimin alınacağı sorunu,
- Aile işletmelerinin kurumsallaşmasını sağlayacak önlemlerin alınmasına yönelik sorunlar,
- Aile işletmelerinde hisselerin (sahipliğin) dağılımı ve dağıtımını, hukuki ve ailevi sorunlar,
- Aile anayasası, aile meclisi, aile konseyi gibi oluşumları düzenleme ve bunların işleyişi sorunları,
- Aile işletmelerinde gerçek finansal performansın ölçülmesi ve sonucun paylaşılması,
- Aile işletmelerinde güven sorunu bunun sonucu olarak nepotizm uygulamalarına dönük endişeler,
- Aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamaları,
- Aile işletmelerinde çocukların eğitimi ve geleceğe hazırlanmaları,
- Aile vakıfları ve vaset uygulamalarının getirdiği sorunlar,
- Aile işletmelerinde liderlik ve CEO uygulamaları ve
- Aile içindeki oluşan gruplaşma ve yaşanan çatışmaların işletmeye etkileri.

Yukarıda belirtilen aile işletmeleri ile ilgili sorunlar araştırmamızın dayanağını oluşturmuştur. Bu sorunlardan hareketle, çalışmada aile işletmelerinde hem nepotizmin, hem performans sonuçlarının hem de kurumsal yönetim anlayışının birlikte ele alınması araştırmanın önemini oluşturmakta ve çalışmanın bu yönüyle alan yazına katkı sağlaması düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, aile işletmelerinde kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ve aile işletmelerinde kurumsal yönetim işletme performansı ilişkisinde nepotizmin aracılık rolünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bu temel amacı ile bağlantılı olarak; aile işletmelerinde; kurumsal yönetimin, nepotizmin ve işletme performansının algılanma düzeyi, kurumsal yönetim ve nepotizm ilişkisi, kurumsal yönetim ve işletme performansı ilişkisi, nepotizm ve performans ilişkisinin sınanmasına yönelik geliştirilen hipotezler sınanmıştır. Araştırmada ayrıca nepotizm, kurumsal yönetim ve işletme performansı algıları işletme çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi, çalıştığı departman, işletmedeki statüsü açısından karşılaştırılmıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Mevcut araştırmadaki bazı varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Aile işletmelerinin performansını etkileyen kontrol edilebilir ve edilemez birçok çevresel ve işletme içi değişken ve parametre bulunmasına rağmen; çalışmada kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı ile kurumsal yönetim ve performans ilişkisinde nepotizmin aracılık etkisi ele alınacaktır.
- Çalışmada kullanılan ölçekler daha önce kullanılmış ölçekler olup; ele alınan değişkenleri ölçtüğü kabul edilmiştir.
- Çalışmaya katılan kişilerin, uygulanan ankete gerçekçi, samimi ve doğru yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bilimsel araştırmalarda sınırlılık; bir araştırma tasarımı ve aracının, araştırmacının kontrol edemediği ve yapılan araştırma sonuçları üzerinde olası etkileri bulunabilecek sistematik yanlılıklardır (Price ve Murnan, 2004, s. 66). Gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olması ve mevcut araştırmayla ilgilenen araştırmacılara yön vermesi açısından bu çalışmanın bazı sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışmanın uygulaması, Denizli ilinde faaliyet gösteren ve araştırmanın gerçekleştirilebileceğine yönelik izinlerin verildiği aile işletmelerinde yapılmıştır. Denizlide faaliyet gösteren aile işletmelerinin tamamına ulaşmak zaman ve ekonomik olarak mümkün olmaması çalışmanın kısıtıdır.
- Sosyal bilimlerin doğası ile ilgili öne çıkan bir durum olarak, araştırmaların deneysel tasarımlarla gerçekleştirilmesi çoğu zaman oldukça güçtür. Bu sınırlılık mevcut araştırma için de geçerli bir durumdur.
- Araştırma kapsamında; işletme çalışanlarından nepotizm, kurumsal yönetim, performans değişkenlerine ilişkin ifadeleri kapsayan üç ölçme aracıyla veri toplanmış ve araştırmanın konusuna etki edebilecek diğer değişkenler göz ardı edilmiştir.

1.6. Tanımlar

Aile işletmesi: Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulmuş olup ailenin geçiminden sorumlu kişinin yönettiği, yönetimde çoğunluğu aile fertlerinin oluşturduğu, kararların alınmasında aile üyelerinin etkin olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2001:18-19).

Nepotizm: Aile nüfuzu ile akrabaların aynı işletmede ya da başka işletmelerde çalıştırılmasıdır (Abdalla vd., 1998, s. 555).

Kurumsal Yönetim: Kurum ve kuruluşların faaliyetlerini yürütme, yönetme ve kontrol etme biçimlerini yönlendiren süreçleri, gelenekleri, politikaları, yasaları ve kurumları tanımlayan bir kavramdır (Khan, 2011, s. 1).

İşletme Performansı: Bir işletmede kaynakların ne derecede etkin ve verimli kullanıldığı, buna ek olarak belirlenen örgütsel hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyan bir göstergedir (Daft, 2008, s. 10-11).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde ilgili alan yazın taraması yapılarak ilk ana başlıkta nepotizm, kurumsal yönetim ve performans değişkenlerine yönelik kuramsal çerçeve oluşturulmuş; ikinci ana başlıkta ise, değişkenler arası ilişkiler ele alınmıştır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, ilgili alan yazın taraması yapılarak; aile işletmeleri, nepotizm, kurumsal yönetim ve performans ana kavramları üzerinde durulmuştur. Kuramsal çerçevede; birinci başlıkta aile işletmeleri kavramı, alt başlıklarda aile işletmelerinin tanımı, önemi, özellikleri, amaçları ile üstünlükleri ve zayıflıkları ele alınmıştır. İkinci ana başlık kapsamında nepotizm ele alınmış olup; alt başlıklarında ise nepotizmin etimolojisi ile ilişkili kavramlar, tanımı, nedenleri, sonuçları ve türleri açıklanmıştır. Üçüncü başlık çerçevesinde ise, kurumsal yönetimin ortaya çıkışı, tanımı amaçları, ilkeleri, faydaları, kurumsal yönetim ve kurumsallaşma ve son olarak aile işletmeleri ve kurumsallaşma anlatılmıştır. Dördüncü ve son başlıkta performans; alt başlıklarda ise performansın tanımı, performansı ölçme nedenleri ve ölçüm yöntemleri, performans ölçmenin yararları ve ölçümlerden yararlanılan yerler ele alınmıştır.

2.1.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri üzerine odaklanan çalışmaların son yirmi yılda yoğunlaştığı gözlenmektedir (Miller vd., 2007; Erdem vd., 2013; Priya, 2021). Alan yazında aile işletmelerini konu alan çalışmaların, performans, nepotizm, istihdam, yönetim tarzı, işgören tatmini, risk alma ve özellikle kurumsallaşma açısından ele alındığı görülmektedir. Alanda yapılan çalışmaların büyük kısmı, aile işletmelerinin

kendilerine has yapısına, işletmeler arası karşılaştırmaya ve işletmelerin üstünlüklerine ve zayıflıklarına odaklanmaktadır (Bolat vd., 2016, s. 108).

Her geçen gün öneminin farkına varılan ve araştırma konusu olan aile işletmelerin kendilerine has kültürü, dinamikleri ve dengeleri bulunmaktadır. Bu yönüyle aile işletmelerinin yapıları ve işleyişleri diğer işletmelerden farklıdır ve bunun sonucunda da çok sayıda araştırmanın konusu olmaktadır.

2.1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile işletmeleri için ortak bir tanım bulunmamakla beraber, tanımlamalar farklı bakış açılarına göre değişkenlik göstermektedir. Yordanova'ya (2016, s. 780) göre; aile işletmelerinin ortak bir tanımının olmamasının nedeni, faaliyet alanlarının ve yönetim yapılarınınve büyüklüklerinin farklılığı vb. nedenlerdir. Farklı araştırmalarda farklı tanımlamalara rastlanan aile işletmelerine yönelik olarak yapılan bazı kavramsallaştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Zimmerer ve Scarborough (1996, s. 12)	Aile bireylerinden en az iki kişinin veya daha fazla kişinin işletmedeki finansal yapıyı kontrol ettiği işletmelerdir.
İyişleroğlu, 2006, s. 5	Aileyi geçindirmek için veya servetin dağılmaması amacıyla kurulan ve ailenin sorumluluğunu taşıyan kişice yönetilen işletmedir.
Karpuzoğlu, 2001:18-19	Ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmaması için kurulup ailenin geçiminden sorumlu kişinin yönettiği, yönetimde çoğunluğu aile fertlerinin oluşturduğu, kararların almada aile üyelerinin etkin olduğu ve aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği işletmelerdir.
Rosenblatt vd., 1985, s. 24	Kontrolün bir ailede olduğu ya da işletme hisselerinin yarıdan fazlasının bir ailede olduğu işletmelerdir.
Amore, vd., 2014, s. 1085	Bir ailenin mutlak bir çoğunluğa (örneğin %50) sahip olduğu işletmelerdir.
Miller vd., 2007, s. 833	Ailenin üyelerinin aynı anda ya da zamanla büyük sahipler ya da yöneticiler olarak yer aldığı işletmelerdir.
Zaim vd., 2012, s. 19	Mülkiyetin tek kişide veya tek ailede olduğu, kararların aile üyeleri arasında alındığı ve en az iki kuşağın işletme içinde çalıştırıldığı işletmelerdir.
Ağca ve Kandemir, 2008, s. 2012	En az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletmelerdir.
Poutzioris vd., 2002, s. 2	Yönetimde aileden bireylerin olduğu ve faaliyetlerin belirlenmesini ve yürütülmesinde aile üyesi bireylerin etkili olduğu işletmelerdir.
Chua, vd., 1999, s. 20	Aile bireylerinin kontrol ettiği ve ailenin devamının gelecek nesillerde devam ettirdiği işletme olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir

Avrupa Birliği Komisyonu (European Commission, 2017), aile işletmelerini, “karar alma haklarının çoğunluğu, işletmeyi kuran gerçek kişi(ler)de veya işletmenin sermaye ortağı gerçek kişi(ler)de veya bunların eşlerinde, ebeveynlerinde, çocuklarında veya çocuklarının doğrudan mirasçılarında” olduğu işletme türü, olarak ifade eder. Komisyon ayrıca, karar alma haklarının çoğunluğunun doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleştiğine vurgu yapar ve işletmede aile bireylerinden veya akrabalarından en az birinin resmi olarak yönetiminde yer alması gerekliliğine dikkat çeker ([http-1](http://1)).

Aile işletmelerinde yönetim ekibinin üç olası oluşumu bulunmaktadır. Bunlar; salt aile yönetimi, aile üyesi olmayan yöneticilerle karma gruplaşma ve yönetim ile

mülkiyetin ayrıştırılarak sadece aileden olmayan yöneticilerin işletmeye alınmasıdır. Aile işletmesi kavramı, bir ya da daha fazla ailenin etkisi altında faaliyet gösteren işletmeler olarak da tanımlanmaktadır (Klein ve Bell, 2007, s. 20).

Aile işletmelerinin tanımlamalarında; işletmenin büyüklüğü, hukuki durumu mülkiyeti ve yönetimi gibi başlıca konular değerlendirilmektedir. Ayrıca aile işletmeleri tanımlamalarında, aile ve işletme çıkarlarının örtüşmesi gerektiği, en az iki kuşak süresince işletmenin aileye ait olması, kâr dağılımının ailenin kontrolünde gerçekleşmesi, işletmenin tek bir aile tarafından kontrol edilmesi gibi hususlar üzerinde durulmaktadır (Günver, 2004, s. 170).



Şekil 1. Aile İşletmelerinin Kesişim Alanı

Kaynak: (http – 2)

Şekil 1’de aile işletmelerinin tanımlarında yer alan kavramlardan işletme, aile, mülkiyet kavramı ve bu kavramların içeriklerinin birbirleriyle ilişkileri ve kesişim alanı görülmektedir. Sonuç olarak; aile işletmeleri en az bir ailenin kısmen veya tamamen kontrolünde ya da etkisinde olan, aile üyelerinin doğrudan veya dolaylı olarak işletmeye müdahil olduğu, önemli kararları ailenin aldığı, verasetle gelecek nesillere aktarılabilen ve kendine has değerleri, kültürü, özellikleri, yapısı, dengeleri, işleyişi olan işletmeler, olarak tanımlanabilir.

2.1.1.2. Aile İşletmelerinin Önemi

Aile işletmeleri, küresel ekonomik yapı içinde en yüksek orana sahip işletmeler olarak ön plana çıkmaktadır. Aile işletmeleri, dünya ekonomisinde önemli rol

oyunmakla birlikte bu konuda yapılan görgül araştırmalar görece azdır (Wortman, 1994). Bu nedenle alan yazında yer alan araştırmalara aile işletmelerinde katılımı önemlidir; çünkü aile işlemeleri ile diğer işletme türlerinin yönetim, performans ve örgütsel farklılık gösterdikleri bilinmektedir (Chrisman vd., 2003, s. 441-443). Ancak konu olarak 1990'lı yıllardan itibaren araştırmacıların dikkatini çekmeye başlayan aile işletmeleri için tam ve ortak bir tanım yapılamaması, alanın derinlemesine araştırılmasına engel olmuştur (Klein vd., 2005, s. 321). Buna rağmen aile işletmelerine verilen önem ve aile işletmelerini konu alan ilgili çalışmaların sayısı günümüzde giderek artış göstermektedir (Özler ve Gümüştekin, 2007; Sönmez ve Toksoy, 2011; Jaskiewicz vd., 2013; Khan, 2016; Sugundan vd., 2018; Martinez-Alonso, vd., 2023).

Yarattığı iş hacmi ve üretimde sahip olduğu pay çerçevesinde, aile işletmelerinin küresel ekonomi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu ifade edilebilir. Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından 2017 yılında yayımlanan bir istatistiksel veri; aile işletmelerinin günümüzde var olan işletmelerin üçte ikisini oluşturduğunu, yıllık küresel Gayrisafi Yurt İçi Hasıla'nın (GSYİH) yaklaşık %70-90'ını ürettiğini, ayrıca dünya çapında, ülkelerin tamamına yakınında istihdamın %50-80'ini yarattığını ifade etmektedir (Priya, 2021, s. 2). Buna ek olarak, aile işletmelerinin toplam vergi gelirlerinin diğer vergi gelirleri içerisindeki oranı ile GSYİH'de oluşturduğu katkının ağırlığı (Astrachan ve Shanker, 2003) dikkate alındığında; söz konusu işletmelerin yalnızca küresel ekonomiye değil, aynı zamanda topluma olan katkısı da açık bir biçimde anlaşılacaktır. Buradan hareketle, işletmeler küresel ölçekte bir bütün olarak ele alındığında; var olan işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi ya da aile etkisindeki işletmeler olduğu görülmektedir. Türkiye'de ve dünyada aile işletmesi özelliğini taşıyan işletmelerin önemli bir kısmını Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri (KOBİ) oluşturduğu bilinmektedir. ABD'de ortaya çıkan GSYİH'nin %50'sinin bu kapsamda yer alan işletmelere ait olduğu (Kuratko ve Hodgetts,1998: 594) düşünöldüğünde; söz konusu işletmelerin önemi açıkça anlaşılabilir. Dünyada ve ölkemizde bilinen birçok aile işletmesi vardır. Aşağıdaki Çizelge 2'de dünyada faaliyet gösteren belli başlı aile işletmeleri ile ilgili bilgiler görölebilir. Aile işletmelerinin çeşitli ölkelerden bazı örneklerinin sunulduğu çizelge incelendiğinde; bu işletme türünün öneminin salt içinde bulunduğumuz yüzyıla ait olmadığı anlaşılacaktır. Başta Japonya, Fransa, İtalya ve Almanya olmak üzere, küresel

ölçekte değere sahip olan aile işletmeleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyetlerini nesiller boyu sürdürmüştür.

Çizelge 2. Dünyadaki Bilinen Bazı Aile İşletmeleri

<i>İşletme Adı</i>	<i>Ülkesi</i>	<i>Kuruluş Yılı</i>	<i>Nesil</i>
Kongo Gumi	Japonya	578	40
Hoshi Ryokan	Japonya	718	46
Chaten De Goulaine	Fransa	1000	-
Barone Ricasoli	İtalya	1141	-
Barovier & Toso	İtalya	1295	20
Hotel PilgrimHaus	Almanya	1304	-
Richard De Bas	Almanya	1326	-
Torrini Firenze	İtalya	1369	-
Antinori	İtalya	1385	19
Camuffo	İtalya	1438	18
Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	16
Grazia Deruta	İtalya	1500	-
William Prym GmbH &Co.	Almanya	1530	-
John Brooke & Sons	İngiltere	1541	15
Hacienda Los Lingues	Şili	1575	15
Tissiman & Sons	İngiltere	1601	-
Van Eeghen	Hollanda	1662	14
Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	-
Faber-Castel	Almanya	1761	8
Möller Group	Almanya	1762	7
Ford Motor Company	Amerika	1903	5

Kaynak: Gersick vd (1997), Özkul, (2016)

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de geçmişten günümüze devamlılığını sürdüren, nesilden nesile aktarılan ve topluma, ekonomiye ve ailelerine fayda sağlayan birçoğu kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilen bilindik işletmeler vardır. Bu işletmelerin belli başlıları aşağıdaki Çizelge 3'te görülmektedir:

Çizelge 3. Türkiye’deki Bilinen Bazı Aile İşletmeleri

İşletme Adı ve kurucusu	Kuruluş Tarihi	İşletme Adı ve kurucusu	Kuruluş Tarihi
Cağaoğlu Hamamı	1741	STFA (Sezai Türkeş – Feyzi Akkaya)	1938
Ali Muhittin Hacı Bekir	1777	Uzel Makine (İbrahim Uzel)	1940
Çukurova Gıda Sanayi	1783	Nuh Çimento (Nuh M Baldöktü)	1942
Hafız Mustafa Şekerlemeleri (Şekerci Hafız Mustafa)	1864	Eczacıbaşı (Dr. Nejat F. Eczacıbaşı)	1942
İskender Kebabçısı	1867	Abaloğlu Holding (Cafer Sadık Abaloğlu)	1944
Vefa Bozacısı (Hacı Sadık)	1870	Borusan (Asım Kocabıyık)	1944
Kurukahveci Mehmet Efendi (Mehmet Efendi)	1871	Yıldız Holding (Sabri Ülker)	1944
Vefa Bozacısı (Hacı Sadık Bey)	1876	Çolakoğlu Grubu (Mehmet Rüştü Çolakoğlu)	1945
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri (Hacı Bekir)	1877	Sabancı Holding (Hacı Ömer Sabancı)	1946
Komili (Komili Hasan)	1878	Doğuş (Ayhan Şahenk)	1950
Çöğenler Helvacılık (Rasih Efendi)	1883	Yeni Karamürsel Mağazacılık (Nuri Güven)	1950
Güllüoğlu (Hacı Mehmet Güllü)	1820	Kale Grubu (Dr.İbrahim Bodur)	1951
Hacı Şakir (Hacı Şakir)	1887	Albayrak Grubu (Hacı Ahmet Albayrak)	1952
Abdullah Efendi Lokantası	1888	Akkök Holding (Raif Dinçkök)	1952
Pera Palas	1888	Boyner Holding (Ali O. Boyner)	1952
Teksima Tekstil (H. Mehmet Botsalı)	1893	Turanlar Grubu (Hasan- Fuat-Nihat Turan)	1953
Tuzcuoğlu (Tuzcuzade Ahmet Bey)	1893	Eca (Ahmet Elginkan)	1954
Konyalı (Ahmet Doyuran)	1897	Profilo Holding (Jak Kamhi)	1954
Arkas Holding (Gabriel J.B. Arcas)	1902	Alarko Holding (İshak Alaton ve Üzeyir Garih)	1954
Sanko Holding (Sani Konukoğlu)	1904	Akın Holding (Rüştü Akın)	1955
Abdi İbrahim (Eczacı Abdi İbrahim)	1912	Tamek (Mehmet Sıpathioğlu)	1955
Ördekçioğlu Mutfak (Ahmet Ördekçi)	1919	Demirören Holding (Erdoğan Demirören)	1956
Kâmil Koç Otobüsleri (Kâmil Koç)	1923	Enka (Şarık Tara)	1957
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları (Eyüp Sabri Tuncer)	1923	Bayraktar Grubu (Hüseyin Bayraktar)	1958
Cumhuriyet Sucukları (Kara Mehmet)	1923	Anadolu Grubu (İzzet Özilhan ve Kamil Yazıcı)	1960
Tatko (Ahmet Emin Yılmaz)	1926	Ercan Şirketler Topluluğu (Nurullah Ercan)	1965
Koç Holding (Vehbi Koç)	1926	Güral Porselen (Ali Güral)	1966
Yaşar Holding (Durmuş Yaşar)	1927	Ekinci Holding (Ali Ekinci)	1968
Kent Gıda A.Ş. (Abdullah Tahincioğlu)	1927	Sönmez Endüstri Holding (Ali Osman Sönmez)	1975
Vakko (Vitali Hakko)	1934	Çalık Holding (Ahmet Çalık)	1981

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

Ülkemizdeki aile işletmelerinin geçmişi ve nesillere aktarımı dünyadaki aile işletmelerinden görece daha geridedir. Ayrıca ülkemizdeki aile işletmelerinin dünyadaki işletmelere göre daha kısa ömürlü olduğu görülmektedir. Dünyanın ve

ülkemin en eski işletmeleri, geleneklerine bağı olan köklü kurumsal işletmelerdir. Bu işletmelerde bağılık nepotizmle ilişkilidir. İşletmeler bağılarının yanında kurumsallaşabildikçe varlıklarını sürdürebildikleri düşünülebilir.

Alanyazında (Lank vd., 1994; Faccio ve Lang, 2002) bazı Avrupa, Asya ve Latin Amerika ülkelerinde kamuya açık ticaret işletmelerinin büyük çoğunluğunun aile tarafından kontrol edildiği gözlenmiştir. Bu durum, ailelerin dünya çapındaki ekonomik faaliyette önemli rol oynadıklarını ortaya koymaktadır. Buna karşılık genellikle aile işletmelerinin hayatta kalma oranlarının düşük olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bu durumun kültürel bağlamdan ve ekonomik ortamdan bağımsız olarak evrensel nitelikli olduğunu ifade eden çalışmalar mevcuttur (Lank vd., 1994, 2001; Faccio ve Lang, 2002, http-3).

Dünyanın birçok ülkesinde aile işletmeleri tüm işletmelerin %70 ila %95'ini ve istihdamın %50-80'ini oluşturmaktadır (http2). Avrupa'daki tüm işletmelerin %60'tan fazlasını aile işletmeleri oluşturmakta iken (http-1), Türkiye'de bu oran %90'a yakındır (http-5). Avrupa Birliği'nin 2015 yılında yayınladığı rapora bakıldığında; dünyadaki işletmelerin %50'si, ABD'deki işletmelerin ise %90'ı aile işletmeleridir (Arıcıoğlu vd., 2017). OECD verilerinde ise sanayiye dayalı ekonomilerde işletmelerin yaklaşık %75'i ya ailelere aittir ya da ailelerin kontrol ettiği işletmelerdir (http-2). ABD'deki en değerli işletmelerin sıralandığı S&P 500'ün üçte birini aile işletmeleri oluşturmaktadır (Anderson ve Reeb, 2003). Çin'de ise özel sektörün %85,4'ünü aile işletmeleri oluşturmaktadır (http-4). Aile işletmelerinin diğer işletmelere oranları ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber; oranlar, %21 ile %70 aralığında farklılık göstermektedir (Miller and Le-Breton Miller, 2005, s. 3). Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi; aile işletmeleri ekonomik yapı içinde yüksek oranlarda temsil edilmektedir. Bu durum, ülke ekonomisinin başarı ya da başarısızlığını açıklamada aile işletmelerinin etkili olduğunu da göstermektedir (Yelkikalan, 2006, s. 196-207). Aile işletmeleri, ülkelerin milli gelirine önemli oranda katkı verdikleri ve istihdam sağladıkları için de faaliyet gösterdikleri ülke ekonomilerinde önemli bir değer oluşturmaktadır (Arıcıoğlu vd, 2017, s. 60; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Aile işletmeleri, yüksek büyüme gösteren gelişmekte olan pazarlarda GSYİH'nin önemli kısmını oluşturmaktadır (Claessens vd. 2002). Ayrıca borsada aileler tarafından kontrol edilen işletmelerin diğer işletmelere nazaran %5 daha kârlı

ve %10 daha değerli olduğu görülmüştür (Conway, 2004, Aktaran Özler ve Gümüştekin, 2007). Aile işletmelerinin %65'inin önümüzdeki yıllar içinde istikrarlı bir gelir artışı sağlaması beklenmektedir (http-2).

2.1.1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Küresel ölçekte var olan işletmelerin yaklaşık üçte ikisini oluşturan, dünya çapında istihdamı artırarak küresel ekonomiye kayda değer katkılar sunan aile işletmeleri, diğer işletme türlerinden farklılık göstermektedir (Zellweger, 2017). Buna rağmen Neubauer ve Lank (2016, s. 66) aile işletmelerinin kurumsal yönetim yapısının belirli bazı unsurlar açısından tipik özellikler sergilediğini öne sürmektedir. Bu özellikler arasında; aile ve kurumlarının aile meclisi, aile konseyi ve hissedarlar komitesini içermesi; yönetim kurulu varsa bunu oluşturan bireylerin normal koşullarda işlerin günlük işleyişinden sorumlu olan ancak kurumsal yönetimin belirli yönleriyle de ilgilenen, zaman zaman yürütme komitesi olarak da ifade edilebilen üst yöneticilerden oluşması vurgulanmaktadır.

Holland ve Boulton (1984, s. 16), aile işletmelerinin karşısına küçük ölçekli veya özel işletmeleri koyarak; aile işletmelerinin şu özelliklere sahip olması gerektiğine dikkat çekmektedir: Her şeyden önce bir aile işletmesinin kurucu veya aile üyesi, başkanı karar mekanizmasının en üst kademesinde yer alır. Buna ek olarak aile üyeleri işletmede istihdam edilmektedir. Onaylamaları halinde, kurucu aile üyeleri, hissedarların oylamasına sunulan konularda karar verme yetkisine sahiptir. Son olarak yöneticiler, işletmenin bir aile işletmesi olduğunu kabul etmektedir.

Aile işletmesi, işletmede bir ailenin çoğunluk oya sahip, işletmenin kontrolünün ailede olduğu ve verilen stratejik kararlarda özellikle profesyonellerin seçiminde kendilerine has yapılarıdır. Aile işletmelerinin sahipleri, işlerinin başında olmaları, fazla çalışmaları, hızlı karar verebilmeleri ve işi sahiplenmelerine bağlı olarak kısa vadede kayda değer kazançlar elde edebilmektedir (Çavuş, 2005, s. 154).

Aile işletmeleri maddi, sermayeye nazaran sosyal sermayesi güçlü işletmelerdir. Sosyal sermaye, her biri aile yapısı içinde ve aile işletmesinin dış paydaşlarla olan ilişkilerine yerleşmiş olan yapısal, bilişsel ve ilişkiyel olmak üzere üç

boyuttan oluşmaktadır. *Yapısal boyut*, ağ bağlantıları ve bunların yapılanmasına; *bilişsel boyut*, paylaşılan dil ve söylemlere; *ilişkisel boyut* ise, güven, normlar ve yükümlülüklerle dayanmaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 342).

Aile işletmelerinin gelişim evrelerini birinci nesil aile işletmeleri, gelişen ve büyüyen aile işletmeleri, karışık (ikinci ve üçüncü nesil) aile işletmeleri ve sürekliliği olan aile işletmeleri şeklinde kategorize eden Yolaç ve Doğan (2011, s. 91), söz konusu evrelere ve bu evrelerdeki aile işletmelerinin karakteristik özelliklerine aşağıda sunulan çizelgede (Çizelge 4) gösterildiği gibi açıklık getirmektedir.

Çizelge 4. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil	Büyüyen ve Gelişen	İkinci ve Üçüncü Nesil	Sürekli Olmayı Başaran
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşlerde	Profesyonellerle aile arasında	Aile ile çok sayıda profesyonelin arasında
Örgüt Yapısı	Basit, merkezi	Basit ve yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile ile
Karar Alma	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey-yatay	Dikey-yatay-çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Ailenin ve girişimcinin değerleri	Girişimcilerin değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Yolaç ve Doğan, 2011, s. 91

Gelişim evreleri aşıldıkça, mülkiyet katılımı kişi olarak artmakta, örgüt yapısı karmaşıklaşmakta, karar alma yetkisinde profesyonellerin katılımı artmakta ve merkezden uzaklaşmakta, iletişim şekli çok boyutlu hale gelmekte ve kurucuların ve ailenin değerlerini piyasa değerleri almaktadır. Alanyazın taramasından yola çıkarak aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayırt edici başka özelliklerinden de söz

edilebilir. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Erdem vd., 2013, s. 175, Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016, s. 576, Günver 2004, Alayoğlu, 2003, s. 17-23):

- Aile işletmeleri, genellikle küçük ölçekli ve basit örgüt yapılıdır.
- Aile işletmelerinde aile bağları yönetimdeki sorumluluğu belirler. Baş sorumlu kurucu ya da işletme sahibidir ve bu kişi ailenin geçiminden sorumlu olup faal olarak çalışır,
- Aile işletmelerinin yönetim kurulunda aile üyeleri baskındır; genellikle şimdiki ya da daha önceki yöneticilerin aile bireylerinden oluşur ve tek bir aile tarafından yönetilir. Temel politik kararlar aile sahipliğinde olup, genellikle kurucu ya da aile büyüğü uhdesindedir. Aile ve işletme politikaları arasında ilişki sağlanır ve kararlar aile çıkarlarına göre oluşturulmaktadır. Sahiplik ve yönetim nesilden nesile aktarılmaya çalışılır. Bu durumda nepotizm yaygın biçimde karşı karşıya kalınan bir durumdur.
- Aile terfilerde ve yönetim kademesinde görev almalarda, nitelikten çok aile üyesi olmak ve aileye yakınlık derecesi etkin faktördür. Başarısızlık durumunda, bunun nedeninin aile dışı çalışanlarda bulunması eğilimi vardır. Aile fertleri arasında yaş ve cinsiyet ayrımı görülmekte ve kadınlar ile küçük yaşta aile fertleri, genellikle ikinci planda görülmektedir.
- Aile işletmelerinde gerekli analizler ve değerlendirmeler yapılmadan ani kararlar alınabilmektedir.
- Aile işletmelerinde aile üyesinin işletmedeki statüsü, ailedeki konumu ile ilişkilidir ve ailedeki değişimler (evlenmeler, çatışmalar vb.) örgüt yapısını değiştirmektedir.
- Aile işletmelerinin sonraki kuşağa devri, yalnızca finansal değil aynı zamanda sosyal ve kültürel sermayenin de devredilmesi anlamındadır.
- Aile işletmeleri, halka açılmaktan ve finans için dış kaynakları kullanmaktan çekinen, kar dağılımı aile denetiminde olan, görece kapalı yapılardır.
- Aile işletmelerinin gerek aile üyesi gerek çalışanların aile dışı çalışanların da görev, sorumluluk ve yetki sınırları çoğunlukla net olarak belirli değildir.
- Aile işletmelerinde profesyonel çalışan istihdamı, işletme ancak belli bir büyüklüğe eriştiğinde gerçekleştirilmektedir.
- Aile işletmelerinde işgören devir oranları yüksektir.

- Aile işletmelerinde aile ve aile kültürü iç içedir. İşletmede vizyon ve misyon ailenin etkisindedir. Aile ile işletmelerin değerleri özdeştir. Aile imajı, işletme itibarı ile değerlendirilir ve bu imaj korunmak için büyük gayret sarf edilir.
- Aile işletmelerinde aileden en az iki nesil işletme ile ilgilenmekte ve yakınlık derecesine göre işletmede sorumluluk almaktadır.
- Aile işletmelerinin kurucuları, riski seven, lider ve girişimci ruhlu insanlardır. Başlangıçta kurucunun beklentisi, ailenin geçimini sağlamak, kendini göstermek ve işletmesini ayakta tutabilmektir.

Mustakallio'nun (2002, s. 64) yapmış olduğu çalışmada; aile işletmelerini karakteristik özelliklerine göre beş kategoride değerlendirmiştir. Bunlar sırası ile aşağıdaki gibidir:

- Kalıcı Değişimler: Aile işletmelerinde, mülkiyet ve aile bağları kalıpları yavaşça değişmeye eğilimlidir ve bu değişimler kalıcı olabilmektedir. Aile işletmelerinde ilişkiler, aynı zamanda birden fazla aile üyesine ek olarak nesiller boyunca dikey olarak oluşabilir (Mustakallio, 2002, s. 64-65).
- Duygusal Boyut: Kets de Vries (1996, s. 17), aile dinamiklerinde duygu temelini önemli bir güç olabileceğini savunmaktadır. Aile işletmelerinde bu dinamiğin olumlu ve olumsuz etkilerinden söz edilmektedir.
- Yüksek Oranda Çatışma: Aile işletmelerindeki güçlü duygular, aile işletmelerinde çatışmalar için verimli bir zemin oluşturabilir. Aile ve aile işletmesi üyeleri arasında çatışmalar şu şekilde ortaya çıkabilir; kardeş rekabeti, iş-aile çatışmaları, rol çatışmaları ve muğlaklık ya da güç ve kontrol ile ilgili mücadeleler (Mustakallio, 2002, s. 66-67; Kets De Vries, 1996, s. 4). Yüksek ihtilaf seviyesine sahip aile işletmelerinde beklenen faydalar elde edilmeyebilir.
- Düşük Hisse Devri: Aile işletmelerinde paylar, ailenin genel özellikleri nedeniyle likit olma eğilimindedir. İşletme, bu hisseleri aile içinde miras yoluyla devredilir (Neubauer ve Lank, 2016, s. 83).
- Karma İlgi ve Özgecilik davranışları: Bazı durumlarda işletmelerdeki etkileşim çatışmalara yol açabilir. Aile işletmeleri de rasyonel olmayan davranışları tecrübe ederler (Kets De Vries, 1996, s. 6). Schulze vd. (2001,

s. 102), aile işletmelerinde eksiklikten kaynaklanan “sahiplik oportünizmini” tecrübe ettiklerini iddia etmektedir. Kurumsal kontrol, kendini kontrol sorunları, olumsuz seçim ve önyargı özgecilikten dolayı yapılmaktadır.

2.1.1.4. Aile İşletmelerinin Amaçları

Aile işletmelerinde de diğer kategorideki işletmelerde olduğu gibi farklı türlerde sorunlar meydana gelebilmektedir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde önemli olan bu sorunlar, çoğu kez aile işletmelerinde diğer işletmelere benzer bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu noktada göz ardı edilen konu, aile işletmelerinin amacının çok boyutlu bir yapıya sahip olmasıdır. Karlılığı ve büyümeyi gözetilen iş boyutu, bunun arkasında aile bireyleri arasındaki uyumu ve bunların dengeli yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kodrat, 2017, s. 256-257). Buna ek olarak, aile işletmelerinde aile uyumunun, itibarının ve devamlılık hedeflerinin; kârlılık, büyüme ve hayatta kalma gibi iş odaklı hedeflerden daha önemli olduğu belirtilmektedir. Bu ifadeleri destekler bir bakış açısıyla Hoopes (2018, s. 61), aile işletmelerinde ailenin özne, işin ise nesne konumunda olduğu analojisini yaparak; bu tür işletmelerde aile kavramının önemine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerindeki yöneticilerin, aile kültürü ile ve işletme kültürünün dengesini doğru kurarak, aile kültürüne ait hangi değerlerin işletmede hayata geçirilmesi ve hangilerinin iş süreçlerine aktarılıp aktarılmaması gerektiğini belirleyip, buna yönelik davranış kalıpları geliştirmek gibi önemli yükümlülükleri bulunmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004, s. 331). Aile işletmeleri ele alındığında; çalışanlar için amaç, mutlu, üretken ve onurlu olabildikleri bir işletmede olmak; sahipler için, finansal olarak güvende olmak ve fayda sağlamak, nitelikli ürünler çıkarmak, insan kaynaklarını geliştirmek, sosyal gelişime hizmet etmek ve iş güvenliğini sağlamak gibi amaçlar öne çıkmaktadır (Tagiuri ve Davis, 1992, s.62). Benzer bir yaklaşımla Sharma ve arkadaşları (1997, s. 2-3), aile işletmeleriyle ilgili alanyazında yer alan kavramsal ve uygulamalı araştırmalardan hareketle; aile işletmelerinin amaçlarının tekil, sade ve sabit olmaktan çok, çoklu, karmaşık ve değişen türden olma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Aile işletmelerinin amaçlarına yönelik yukarıda yapılan ve

sıralanan açıklamalar değerlendirildiğinde; aile işletmelerinin amaçları bağlamında benzer bir olgunun söz konusu olduğu, diğer bir ifadeyle aile işletmelerinin amaçlarının değişen bir yapıda, çoklu ve karmaşık olduğu anlaşılmaktadır.

2.1.1.5. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Aile üyelerinin mülkiyet hakları ve yönetim rolleri aracılığıyla işletmenin hayat seyrini tayin ettiği aile işletmelerinin üstün ve zayıf yönlerinin bilinmesi, önemli konulardan biridir (Palaiologos ve Al Khunaizi, 2017, s. 26-27). İşletmeler için üstünlükler iyi analiz ederek oluşturulmuş işletme anayasası ve kurumsal yönetim uygulamaları; aile işletmelerine rekabette, büyümede, varlığını sürdürmede ve başarılı performans göstermede avantaj sağlayacaktır. Bunun aksine de zayıf yönler için önlem alınmadığında; büyüememe, varlığını sürdürememe gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır. Aşağıdaki çizelgede aile işletmelerinin üstün yönlerine ve önlem alınmasına gerek duyulabilecek zayıf yönlerine yönelik alan yazında yer alan bazı bilgiler verilmektedir:

Çizelge 5. Aile İşletmelerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Üstün Yönler	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none"> • Karşılıklı güven, dinamik yapılarıyla hızla karar alabilme ve güçlü aile itibarı (Özcan, 2015, s. 95). • Örgüt içinde bilgiyi ve tecrübeyi aktarma konusunda ayırt edici üstünlüğe sahip olması (Patel, vd., 2012, s. 237-238). • Aile işletmelerinde diğer işletme türleri ve rakiplerine göre aile adını ticari bir marka olarak sürdürme motivasyonu (Patel, vd., 2012, s. 237-238). • Rekabetçi bir yapıya sahiptir (Petlina, 2016, s. 58-59). • Çalışanlar arasındaki ortak çıkarlar ve sahiplerin çıkarlarını paylaşan bireyler arasındaki anlaşma (Petlina, 2016, s. 58-59). • Aile üyelerinin iş, zaman ve para konusunda esnek olmaları ile başarılı işletme gelişimi için gerek duyulan tüm zamanını ayırabilmesi (Petlina, 2016, s. 58-59) • Karı dağıtmak yerine tekrar yatırıma dönüştürme ve varlıkları koruma isteği, kısa vadeli kaynak arayışında aile sermayesinin çözüm olarak kullanılması ve kaynakların özenle değerlendirilmesi (Ateş, 2003, s. 11) • Hızlı karar alabilmeleri (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Yüksek motivasyonları ve kısa zamanda büyüme isteği (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Birlikte hareket etme duygusu ve amatör ruhun olması (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Üst yönetimde karşılıklı saygı olması (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Yöneticilerin önceden belirlenip ve hazırlanmaları (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Finansal kaynaklara sağlanan kolay erişim, aile adının bilinirliğinin sağladığı sosyal çevre ve iş çevresi, dinamizm, uzun vadeli planlar yapılabilmesi ve yönetim politikalarında devamlılığı ve tekdüzeliği sağlama (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s. 264-266) • Sermaye yapısı ve finansmanı, çalışma saatlerinde esneklik, yetenekli aile üyeleri ve akrabaların işletmelerinde çalışmak istemeleri, güçlü bağlar ve sinerji, ailede biriken ve işletmeye yansıyan kültür, sosyal çevre ve yönetim kadrosu (Karpuzoğlu, 2000, s. 10-12) • Serbest davranabilme, aile itibarı, zor zamanlarda dayanma gücü, az bürokrasi ve biçimsel yapı, aile üyelerinin erken tecrübe kazanması (Erdil vd., 2004, s. 69) • Sermaye piyasalarının likit olmayan ve büyük miktarlarda para toplamakta zorlandığı yerlerde aile işletmeleri iş birliği, ahenk ve varlıklarının parçalanmamasını engellemeleri durumunda değerlerini koruyabileceklerdir (Bellow 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetime profesyoneller yerine aile üyelerinin getirilmesi (Zainol ve Ayadurai, 2011, s. 61-62). • Aile ve iş ilişkilerinin iç içeliği (Çağlar vd., 2006, s. 324) • Aile içi çekişmeler, bir sonraki kuşağın gerekli yetkinliklerden yoksun olması ve gösterişli yaşam tarzı (Petlina, 2016, s. 58-59) • Yetki ve sorumlulukların yetersiz aile üyelerinde olması ve açıkça belirtilmemesinin neden olduğu çatışmalar (Karpuzoğlu, 2000, s. 13-15) • Aile varlıklarının yetersizliği ve borçlanma konusundaki negatifliğin büyümeyi engellemesi Özcan, 2015, s. 95) • Kar paylaşımlarındaki çatışmalar ve kişisel çıkarlar için işletme hesabından çıkış yapılmasının zor durumda bırakması (Özcan, 2015, s. 95) • Kurumsallaşma ve profesyonel yönetime uyumsuzluk. • Kurucu yöneticinin yeniliklere kapalı olması (Fındıkçı, 2005, s. 229), • Bazı stratejik konularda anlık çözüm aranması (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Profesyonellerle çatışma ve profesyonelleri küçük görme (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Aile sorunların iş hayatına yansıtılması. • İş konusundaki uzmanlaşmanın yönetimde gerçekleşmemesi (Fındıkçı, 2005, s. 229), • Gelecek yöneticilerin belli olmasının kariyer hedeflerini engellemesi (Fındıkçı, 2005, s. 229) • Borçlanmaya eğilimli olmadıklarından yaşanan finans yetmezliği, istihdam politikalarındaki yanlışlıklar ve eğitim, yeterli vasıf kriterlerine dikkat edilmemesi, değişime direnç gösteren aile kültürü, yaşanan ve yaşanması muhtemel çatışmalar, bilimsel veriler yerine tecrübeye dayalı yönetim ve yönetim ve sahiplik devri planlarının olmayışı (Karpuzoğlu, 2000, s. 13-15) • Merkezi yönetim anlayışı nedeniyle değişim ve yeniliklere çabuk uyum sağlayamayan yapı olması (Çemberci, 2013, s. 4).

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir

Aile işletmelerinin üstün yönlerinin zaman içinde zayıflık haline gelebileceği görülebilmektedir. Schulze ve arkadaşları (2002, s. 253); aile işletmelerinin güçlü yönleriyle ilişkilendirilen kilit özellikteki bazı unsurların, işletmenin zayıf yönlerine dönüşebileceğine dikkat çekmektedir. Ailenin işletmeyi kendi elinde bulundurma isteğindeki kararlılığı nedeniyle, gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmaksızın yönetimin aile üyelerinden birini seçmeye itebileceği durumu, yukarıda ifade edilenlere örnek olarak gösterilebilir. Diğer yandan, aile işletmelerinin bazı güçlü yönlerinin zayıflıkların üstesinden gelmeye yardımcı olabildiği ve bunun sonucunda işletmelerin yalnızca varlığının devamı değil aynı zamanda başarılı işletmeler olması da mümkün olabilmektedir. Bakıldığında zayıflıkların önemli bir kısmının, yönetim ve yönetim organlarının etkinliği ve profesyonelleşmesi; hesap verilebilirlik, piyasa baskısı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır (Martinez, vd., 2007, s. 85).

2.1.2. Nepotizm

Tüm dünyada gözlemlenen nepotizm; İngilizcede “nepotism”, Almancada ‘nepotismus’, İspanyolca Portekizce ve İtalyancada ‘nepotismo’, Rusçada ‘smeystvennos’ Fransızcada ise ‘népotisme’, olarak anılmaktadır. Türk Dil Kurumunca “akraba ve yakın arkadaşı kayırma” şeklinde tanımlanan nepotizm, aile işletmelerinde aile fertlerinin işletmelerde görece ağırlıklı istihdam edilmesi anlamında kullanılmaktadır ([http-12](http://12)).

2.1.2.1. Nepotizmin Etimolojisi ve Nepotizm ile İlişkili Kavramlar

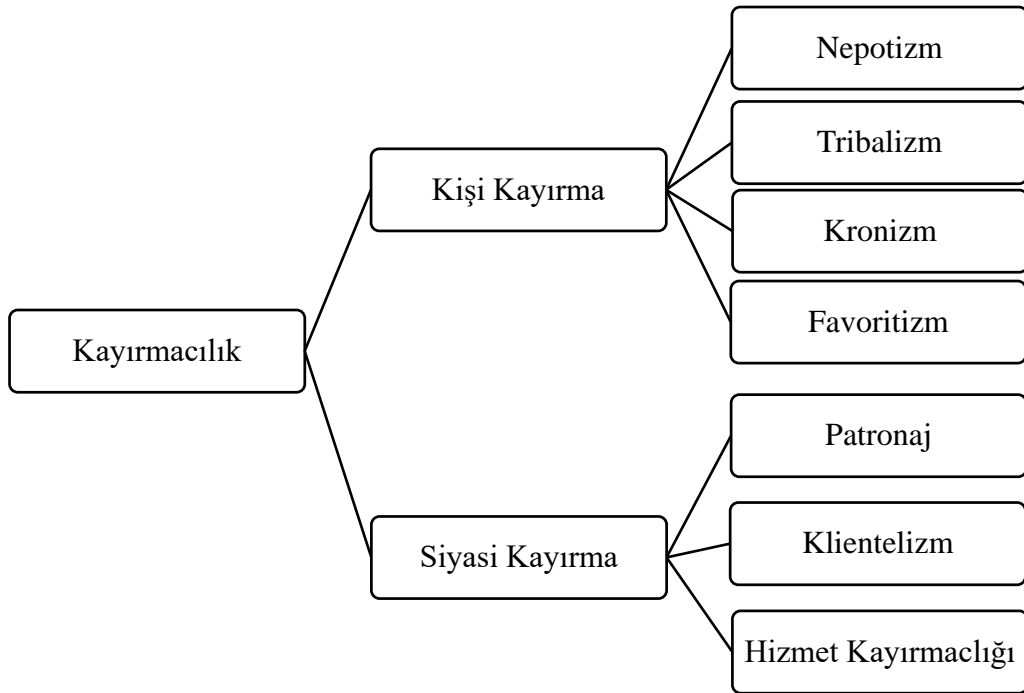
Nepotizm kavramının kökeni, Latince “nepos” kelimesine dayanmakta ve “yeğen” veya “torun” anlamına gelmektedir (Kiechel, 1984, s. 143). Ciulla (2005, s. 154) ise kavramı İtalyanca aile olan bir kadın veya erkek üyeyi ifade eden “nipote” kelimesine dayandırmaktadır. Tarih boyunca bazen olumlu bazen olumsuz şekilde ele alınan ve işletme, evrimsel biyoloji, din, antropoloji, sosyoloji, siyasal bilimler, psikoloji, tarih, hukuk ve iktisat gibi birçok alanda tartışılan nepotizmin, tarihin ilk dönemlerinden itibaren karşımıza çıktığı görülmektedir. Platon’un Okulu

Akademia'yı yeğeni Speusippos'a bırakması, ilk gözlemlenen nepotizm örneklerindedir (Taran, 2016, s. 121). İbni Haldun 'Mukaddime' adlı eserinde, göçebe hayatında akrabalığa dayalı asabiyeinin etkili olabileceğinden söz etmiştir (Köktürk, 2011, s. 87).

Rönesans Döneminde bazı din adamlarının, nesnel tutumdan uzak bir şekilde, gereken koşullara sahip olmamasına rağmen, yeğenlerini önemli pozisyonlara atadıkları düşünülmektedir. Sözcüğün örgütlerde kullanılan anlamı ise, 14. ve 15. yüzyıllara dayanmakta ve papaların akrabalarını veya yasa dışı çocuklarını işe yerleştirmesini anlatmak için kullanılmıştır (Ciulla, 2005, s. 155). Nepotizmin tanımında yer alan kayırmacılığın; akraba, yakın çevre, arkadaş, hemşeri, klan, aynı okuldan olmak, aynı köke sahip olmak, aynı siyasi görüşü taşımak gibi benzerlikleri esas alan anlam yakınlıkları vardır. Bu anlam yakınlığından dolayı, nepotizm kavramı birçok kavramla bazen eş anlamlı bazen birbirlerinin yerine kullanılabilir. Kayırmacılık, aile işletmelerinde nepotizm olarak karşılık bulurken, diğer alanlarda farklı anlamları kapsamaktadır. Kayırmacılık, bir kişi ya da grubu kayırmaya olan eğilim ya da kişisel ilişkilerinde arkadaş, komşu veya diğer tanıklara ayrıcalık tanınması şekliyle karşımıza çıktığında, "favoritizm", adını alır (Loewe vd., 2007, s. 19-20). Tanıdık, eş-dost kayırmacılığı için ise "kronizm" kavramı da kullanılır. Kavram "crony kelimesinden gelmekte ve 1800'lü yıllarda arkadaş olmak istendiğinde kullanılmıştır (Khatri ve Tsang, 2003). "Kronizm" kavramı Nepotizm kavramıyla karşılaştırıldığında, anlamının kapsamı genişlemektedir. Kronizmde bir kimsenin "arkadaşlık, dostluk, hemşericilik gibi ilişkilere dayalı olarak bir göreve atanması", söz konusudur (Yıldırım, 2013, s. 359); ayrıca kronizmde kişiye akrabaları ve aile bağı dışında kalmış kişilere menfaat sağlanması söz konusudur (Kutlu ve Avcı, 2010, s. 96-97). Kayırmacılık kavramı, aynı aşiret veya klandan insanların kayırılması anlamında değerlendirildiğinde ise 'tribalizm' adını almaktadır (Loewe vd., 2007, s. 21). Ülkemizde ve yakın bölgelerde aşiret varlığı, aşiret üyelerinin dayanışması ve buna dayalı kayırmacılık karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca tribalizmde kan bağı kadar aynı coğrafyadan olmakta kayırmacığa neden olabilmektedir (James, 2006). Alanyazında nepotizmle yakın anlamda kullanılan kronizm gibi başka kayırma anlamı ifade eden sözcükler de vardır. Bunlardan biri olan "patronaj", siyasal kayırmacılık için kullanılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 183-184). İktidar değişimlerinde kamu kurumlarında görevden alma ve/veya görevlere atama şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Patronajda stratejiç amaçlar önemli iken nepotizm ve kronizmde duygular belirleyicidir Aydoğan, 2009 s. 23). İktidar ve seçmen kitlelerine göre yapılan kayırmacılık durumunda kullanılacak terim, “klientelizm” olmaktadır (Aközer, 2003, s. 14). Seçim dönemlerinde kamu hizmetini verirken yapılan kayırmacılık durumunda da “hizmet kayırmacılığı” kavramı kullanılmaktadır (Benk ve Karakurt, 20010). İşe almada aile işletmelerinde nepotizm olarak ele alınan kayırmacılık, kamu kurumlarında yapılan atamalarda liyakat ilkesinin göz ardı edilerek; akrabalık, hemşericilik, arkadaşlık gibi öznel unsurlar dikkate alınarak yapılan görevlendirilmelerde patronajlık ve klientelizmle karşımıza çıkmaktadır. Favoritizm, kronizm ve tribalizm hem işletmelerde hem de kamu kurumlarında karşımıza çıkmaktadır.

Kayırmacılık altında ele alabileceğimiz nepotizm ve benzer kavramların daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki şekilden yararlanılabilir.



Şekil 2. Nepotizm ve Benzer Kavramlar

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir

Çalışmamızda nepotizm; kayırmacılıkta kişi kayırma başlığı altında ve burada da aile işletmelerinde aile üyelerinin ve yakınlarının kayırmacılığı anlamında ele alınmıştır.

2.1.2.2. Nepotizmin Tanımı

Bazı ülkelerde belirli bir ailenin ülke yönetimine etki etmesine kadar ulaştığı tespit edilen (Kayabaşı, 2005) ve genel olarak halk arasında “kayıрма” veya “torpil” şeklinde bilinen nepotizmin (Aslan ve Çınar, 2010, s. 92), aile işletmelerindeki anlamıyla ilgili alanyazında karşılaşılan tanımların bir kısmı aşağıda verilen çizelgede özetlenmiştir.

Çizelge 6. Nepotizmin Tanımı

Özler ve Gümüştekin, 2007, s.442	Bir bireyin eğitim, yetenek ve başarı vb. faktörleri dikkate alınmadan veya iş için gerekli nitelikleri taşımayan kişilerin, akrabalık ilişkilerine dayanarak istihdamı ve terfi ettirilmesidir.
Abdalla vd. 1998, s. 555	Aile nüfuzu ile akrabaların aynı işletmede ya da başka işletmelerde çalıştırılmasıdır.
Karacaoğlu ve Yörük 2012, s. 45	İşletmelerde akrabaların istihdam edilmesidir.
Firfiray vd., 2018	Herhangi bir işletme veya kurumda istihdam edilecek kişinin işletme sahibi veya yöneticisi tarafından, kişinin yeteneğine veya yeteneklerine değil akrabalık bağlarına dayalı olarak tercih edilmesidir.
Karakaş ve Çak, 2007, s. 78	Kişinin yeterliliklerine bakmadan, işletme sahibinin kendi yetkilerini kullanarak aile üyelerini ve yakınlarını işe almasıdır.
Karahan ve Yılmaz, 2014, s. 126	Kişilerin işe alım şekli, terfisi ve daha iyi çalışma koşullarının oluşturulmasında; bilgisine, yeteneğine, becerisine, eğitimine ve tecrübesine bakmadan yönetimle olan yakınlığından dolayı ayrımcılık yapılarak işlemlerin yapılması ve işe alanın haksız bir biçimde ilerlemesidir.

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Aynı işletme içinde yakın akrabaların istihdamı olarak da kullanılabilen ve işletmelerin birçoğunda karşılaşılan nepotizm, ahabap çavuş ilişkisi, karşılıklı çıkar

gözetilerek yakın dostluk içinde olma ve bir kimseyi kayırma olarak da anlandırılan bir kavramdır. Nepotizm, çoğu zaman birçok ülkede yaygın halde bulunan aile işletmelerinde, yönetimdeki kuşaklararası geçişlerle açıklanmaktadır. İşletme kurucusu işi bırakıp emekliye ayrıldığında, işletmenin kontrolü, profesyonel yöneticilerden ziyade kurucunun varisine geçmektedir (Scoppa, 2009, s. 170). Nepotizm kavramının tanımına ilişkin olarak mutlak bir uzlaşma söz konusu olmasa da baskın görüş, akrabaların işe alınması şeklindedir (Bolat vd., 2016, s. 113). Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında; nepotizm kavramı, diğer kayırmacılık tanımlamalardan ayrılır ve kişinin nüfuzunu kullanarak aile üyelerine ve akrabalarına istihdam olanağı sağlanması, olarak ifade edilebilir. Kayırmacılığın en önemli türlerinden olan nepotizm, özellikle geleneksel ilişkilerin kurulduğu toplumlarda işin gerektirdiği özelliklere bakılmaksızın sadece akrabalık ilişkisi ile istihdam olanağı sağlamaktadır.

2.1.2.3. Nepotizmin Nedenleri

Nepotizmle tarihin ilk dönemlerinden itibaren Kıta Avrupası'ndaki devletlerde, günümüz Rusya'sının olduğu topraklarda, Orta ve Uzak Doğuda, Afrika'da ve kısaca dünyanın çeşitli coğrafyalarında tarım ve hayvancılıkla geçinen insanlardan devlet yönetimine kadar her alanda karşılaşılmıştır (Erdem ve İlhan, 2010, s. 197). Çünkü yabancı alanyazında "kin selection" olarak adlandırılan nepotizm, insanların (kimi biyologlara göre de hayvanların) doğal olan bir içgüdüdür (Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 437-438). Çocukların genetik aktarımları sonucu aile bireyleriyle benzer davranış sergileme olasılığının yüksekliği ve benzer yeteneklere sahip olma ihtimalinin yüksekliği de nepotizmin nedeni olabilir.

Orta Asya'da Türk devlet yönetim şekli olan hanedanlık (saltanat) ve bu yönetim anlayışının devamındaki tarihsel süreçte, aile üyelerinin devlet yönetiminde belirleyici olması, toplumumuzda nepotizmin varlığını gösterir. Devlet tarihimizde nepotizm çoğu zaman entrikalar ve olumsuzluklarla karşımıza çıksa da rekabeti kapsayan ve yeterliliği en yüksek olan kardeşin tahta oturduğu nispeten kurumsallaşmış nepotizme rastlanılan dönemler de olmuştur (Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 438). Sistemin bozulmasıyla, nepotizm 17. yy. da hanedanlıktan diğer kurumlara da geçmiş ve en belirgin şekliyle "beşik ulemalığı" şeklinde karşımıza

çıkılmış olup; hiçbir liyakat esasına bakılmaksızın babadan oğula devredilen imtiyazlar verilmeye başlanmıştır.

Toplum tarafından alışlagelmiş faktörler nepotizme neden olabilir. Türk toplumunun geleneksel kültürüne bakıldığında; kurmuş olduğu işletmeyi aile dışından birine bırakması ve bunu kabullenmesi toplum yapısına uygun değildir (Tuncel, 2011, s. 1). Özellikle doğu kültüründe baskın olmak üzere, dünyada genel olarak aileyi ve yakınları gözetmek ve onlara daha iyi bir yaşam sunmak, ebeveyn görevi olarak kabul edilir. Dökümbilek (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, Türk toplumunda aile bağlarının çok önemli olduğu ve Türk toplumunun nepotizme eğiliminin olduğu hipotezi kurulmuş ve Türkiye’deki aile işletmelerinde nepotizm eğilimi araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; araştırma yapılan aile işletmelerinin yönetim kurulu üyelerinin aile içinden bireylerden oluşmakta olduğu ve işletmelerin ailelerin yönetiminde olduğu görülmüştür. Padgett ve Morris’in (2005, s. 43) yaptığı çalışmada; bireyselliğin değil kolektivizmin daha baskın olduğu topluluklarda nepotizmin toplum tarafından daha kolay sindirildiği ortaya konulmuştur. İşletmelerin gelecekteki muhtemel yöneticisinin önceden belli olması, yönetici adaylarının iş için hazırlanmasını sağlamaktadır (Çetin vd., 2010, s. 24-25). Nepotizme işletme sahiplerinin yanında bazen çalışanlar da yönelmektedir. Bir çalışmada evli çiftlerin özel sektörde veya devlette aynı bölgede ve aynı işletmede çalışabilmek için nepotizme yöneldikleri belirtilmiştir (Sarıboğa, 2017, s. 10).

Başta çekirdek üyeler olmak üzere, aile üyeleri genellikle ortak bir sosyalleşme sürecine ve biyolojik kökene sahiptirler; bu da onları ortak norm ve değerler üzerinde paylaşımaya yönlendirir (Leaptrott, 2005, s. 222). Küçük aile işletmelerinde; yönetim kurulu, müdürler, genel müdür muhasebe ve diğer departmanlar olmadan ayakta kalabilir. İş hacminin artması, işletmenin büyümesi ve dolayısıyla çalışan sayısının da artmasıyla zorluklar başlamakta, bu duruma ayak uyduramayan işletmeler ya büyümemekte ya da iflas etmektedir (Harari, 2011 s. 40). Aile işletmelerinde büyüme anında nepotizm bazen zorunluluk bazen de tercih olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinde, işletme ailenin bir parçası gibi görülmekte olup; kişiler genellikle işletmeye karşı olumlu ve bağlı duygular beslemektedir. Kurucusu için işletme, eşi ya da çocuğu gibi görülmesi yönüyle aile üyesinden farksızdır (Bolat vd. 2016, s. 108). Kuruluş aşamasında kurucuların yaşadığı zorluklar, kuruluş

sermayesinin aile üyeleri ve yakınlarından temin edilmesi, işletme de uyulması gereken kuralların (Aile Anayasası) olmayışı ya da ailenin kurallarının işletme kurallarının önüne geçmesi nepotizme neden olabilmektedir.

Bir başka nepotizm nedenide aile dışı olan bireylere duyulan güvensizliktir. Her ne kadar tüm çalışanlar için geçerli olmasada, işletme ve aile sınırlarının işletme dışına çıkması düşüncesi aile dışı çalışanlara güvensizliğe neden olmaktadır (Dökümbilek, 2010, s. 57). Bu nedenle işletme sahipleri bazen stratejik bazende rutin işleri kendileri yapmakta ya da aile içi bireyler vasıtasıyla yapmayı tercih etmektedir.

Modern toplumlarda iş hayatı ve aile hayatının ayrı olmasına özen gösterilir. Aile işletmelerinde ise bu ayrımın yapılması zorlaşmaktadır. Çünkü bu işletmelerde iş hayatı, aile hayatı, gelenekler, girişimcilik ve bürokrasi birbirine karışmış haldedir. Aile işletmeleri bürokrasiden ve biçimsel yapıdan uzak, basit ama kendilerine göre töreleri, değerleri, örfleri ve sembolleriyle güçlü yapılardır. Aile işletmeleri, biçimsel olmayan örgütlerle biçimsel örgütlerin ayrışmasına karşı verilen tepkidir. Aile işletmeleri, üyelerinin belirli oranda esneklik ve hareket özgürlüğü bulduğu, çıkarların farklılaştığı ve bu farkların koordine edildiği yapılardır. Nepotizme kaynak teşkil eden faktörler açısından, aile işletmelerinin ayırt edici özelliklerini bilmek ve diğer işletmelerle aralarındaki farklılıklardan hareketle birtakım değerlendirmelerde bulunmak yararlı olacaktır (Özler ve Gümüştakin, 2007, s. 440). Aşağıda verilen çizelgede (Çizelge 7), işletmelere ait özelliklerin karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Çizelge 7. Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması

Faktörler	Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (Sadece neslin devamı değil, sosyal itibar ve gösteriş için servet üretimi)	Kârı maksimize etmek, (Sermayenin geri dönüşümünü artırmak)
İşgücünün Kaynağı	Aile üyelerinin istihdamı öncelik olup zorunlukta profesyonel işgücü	Profesyonel işgücü
İşgücüne Duyulan İhtiyaç	İşgücü verimliliğine bakılmaksızın daha fazla üretmek veya aile fertlerine iş ve gelir imkanı sağlamak	İşgücü verimlilik oranında verimlilik için işgücü ihtiyacı
Kararların Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen Faktör	Ailenin sürdürülmesi ve bir arada tutulması (duygusal)	Kâr elde etmek ve olasılıklar (rasyonel)
Kazanımlar	Az bölünen aile geliri ve serveti olup aile refahı ve itibarına hizmet eder. (Kısmen parasal).	Dağıtılan gelir, kâr, kazanç, ücret ve toplumsal imaj
İnsan ve Otorite İlişkileri	İnformal grup yapısı, geleneksel (geniş) otorite	Bürokratik grup yapısı yasalara dayalı yetki
Yaşam Süresi	Kişilere ve kişilerin kurduğu ilişkilere bağlı	Rekabete, sektöre, pazara ve ürüne bağlı
Artık Değerin Transferi (Bölüşümü)	Aile dışı çalışanlar aleyhine ayrımcı	Değerlendirmeye ve sözleşmeye bağlı
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe girmiş, karışık	Sınırları belli olan ilişki

Kaynak: Özler ve Gümüştekin., 2007, s. 442

Çizelge 7’den de anlaşılacağı gibi; aile işletmelerinin üretimdeki asalet ve gösteriş amacı, aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlama amacı ve bu doğrultuda zorunlu olmadıkça aile üyelerinin dışındaki bireylerin istihdam edilmemesi, ailenin

bölünmesini istememeleri ve devamlılığını koruma düşüncesi, biçimsel olmayan yapıları, yaşam sürelerinin kişisel ilişkileri bağlı olması ve mülkiyet yapılarının iç içe geçmiş olması, bu işletmelerdeki nepotizmin nedeni olmaktadır.

Varislerin ebeveynlerinden bilişsel, görgül, taklidi vd. öğrenmelerle edindikleri bilgilerle yetişmeleri ve işletme faaliyetlerini öğrenmeleri ve bu doğrultudaki aldıkları eğitim, teşvik gibi nedenler de işletmelerde nepotizmi ortaya çıkarabilmektedir. Varislerin işletmelerin sahipleri ile geçirdikleri zamanın fazla olması hem öğrenilen hem de aktarılan örtük bilgi miktarını artırabilmekte; bunun sonucunda da işletmedeki toplam bilginin ve örtük bilginin sahibi varisler olabilmektedir. Bu durum da nepotizmin aile işletmelerinde karşımıza çıkma nedenleri olabilmektedir.

2.1.2.4. Nepotizmin Sonuçları

Nepotizme yönelik duygu ve tutumlar çeşitlilik göstermesine rağmen; işletmeler açısından çok sayıda araştırmada hâlâ olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (Jain vd., 2022, s. 1). Buna bağlı olarak, nepotizmin önlenmesi amacıyla bazı işletmelerde buna karşıt politikaların geliştirildiği ifade edilmektedir (Mulder, 2008, s. 8-11). Nepotizmden yararlananların bireysel liyakat yerine aile bağlantılarının katkısıyla kariyerlerini inşa ediyor olmaları, diğer çalışanlar arasında adaletsiz bir durum olarak görülebilmektedir. (Padgett ve Morris, 2005, s. 34-36).

İşletmeler açısından nepotizmin çeşitli olumsuz sonuçları olabilir. Çalışanların adalet algısının azalmasına, nepotizm yoluyla işe alınan niteliksiz çalışanlarla yaşanan çatışmaların ve dolayısıyla iş stresinin artmasına ve örgütsel memnuniyetin ve bağlılığın düşmesine yol açabileceği ifade edilmektedir (Van Hooft ve Stout, 2012: 77-78). Ayrıca niteliği düşük çalışanların işe alınması ve terfi ettirilmesi, işletme performansın düşmesi, çıkar çatışmalarının yaşanması, adil olmayan uygulamalar hakkında dedikodu ve söylentilerin yayılması, ırkçılık, ötekileştirme gibi hukuki sorunların olması, örgütsel çeşitliliğin azalması (yeni fikirlerin ve bakış açılarının akışının azalması) ve örgütün öğrenme ve değişikliklere uyum sağlama becerisinin gerilemesi gibi çeşitli kurumsal uyumsuzluklar, nepotizmin diğer sonuçları arasındadır (Khatri ve Tsang, 2003; Chandler, 2012). Nepotizmden yararlanan bireyler açısından, konuya ilişkin görece daha az çalışmaya rastlanılmasına karşın; bir dizi olumsuz

sonucun meydana gelebileceğinden söz edilmektedir. İlk olarak, kayırmacı kariyer seçimi, daha düşük düzeyde bireysel ve çevresel keşfe bağlı olarak daha az rasyonel ve daha bağımlı bir karar verme tarzına yol açmaktadır. Nispeten düşük özerkliğe sahip nepotizmle ilişkili olarak kariyer seçimi türleri için geçerli olabilecek bu durum ise, potansiyel kariyer alternatifleri hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması anlamına gelmektedir. İkinci olarak, nepotizm uygulamaları yoluyla işe alınan bireyler, diğer çalışanların olumsuz tepkileriyle karşılaşabilir ve bu da çalışanların huzurunun bozulmasına yol açabilir (Van Hoof ve Stout, 2012: 78-79).

Nepotizmin en olumsuz örneklerinden biri, Endonezya'nın eski diktatörü Suharto ve onun oğlu Tommy tarafından gerçekleştirilmiştir. Tommy'nin hayali yerel otomobil endüstrisini geliştirerek dünyanın ekonomik gücü haline getirmektir. Dönemin endüstri gözlemcileri, Tommy'nin otomobil projesini ekonomik mantıktan uzak gösteriş odaklı bir çaba olarak görmekteydi. Fakat Suharto, Tommy'nin bu düşüncenin peşinden gitmesine olanak tanıyarak, onu aile işletmelerinin birinde, yeni bir yan kuruluşun başına yerleştirdi. Tommy, "Timor" adında bir yerli otomobil üretmeyi denese de başarılı olamadı. Bu başarısızlığın ardından Tommy babasını Maserati'nin çoğunluk hisselerini satın almaya ikna etti ve lüks araba üreticilerinin Lamborghini üretmesiyle bu proje de benzer şekilde ekonomik felaketle sonuçlandı (Bertrand ve Schoar, 2006).

Nepotizmin sonuçlarıyla ilgili olarak yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alındığında; ifadelerin kavramın karanlık yönüne, yani olumsuz tarafına odaklanıldığı görülmektedir. Buna rağmen ilgili alanyazında nepotizmin olumlu tarafına dikkat çekilen açıklamalara da rastlamak mümkündür. Riggio ve Saggi (2015, s. 19-21), eğer işletmeler işgörenlerin işe alınması, değerlendirilmesi ve terfi ettirilmesi süreçlerinde doğru uygulamaları kullanır ve adaletin bir öncelik olduğunu vurgulamak için gerçekçi bir biçimde çalışırsa, nepotizmin işletmelere memnuniyet, sadakat, performans ve verimlilik gibi çeşitli açılardan katkı sağlayabileceğinden söz etmektedir. Benzer şekilde Finelli (2011, s. 168-169), nepotizmin olumlu sonuçları arasında; kısa öğrenme süreci, düşük iş devri, yoğun dönemlerde ihtiyacını karşılama isteğine yönelik doğal motivasyon, çalışanlar arasındaki olağanüstü adanmışlık, dayanışma, yüksek düzey yenilikçilik ve girişimcilik enerjisini sıralamaktadır. Sıklıkla olumsuz sonuçlarıyla ön plana çıkan nepotizmin olumlu sonuçlarıyla ilgili dikkat çekilmesi gereken temel konu, işletmede bir pozisyona atanan bireyin adil bir eleme ve değerlendirme

prosedüründen şeffaf bir biçimde geçmiş olması gerektiğidir. Sonuç olarak aile bağlantıları olan bireyin ilgili pozisyon için en uygun aday olduğu anlaşılacağından; nepotizmin işletme için olumlu bir sonucunun olduğu ifade edilebilir.

2.1.2.5. Nepotizmin Türleri

Nepotizmin alanyazında yer yer farklı türlerde ele alındığına rastlanmıştır. Yazındaki araştırmalarda nepotizm, “verimli ve verimsiz” olmak üzere iki şekilde de ele alınmıştır. Doğru bir şekilde uygulandığında *verimli nepotizm*; ancak yasal sorunlara, çıkar çatışmalarına ve homojenliğe-durağanlığa neden olduğunda *verimsiz nepotizm*, olarak tanımlanmıştır. Bir başka sınıflandırmada ise, nepotizm “klasik ve modern” nepotizm olarak ele alınmıştır (Rowshan vd., 2015). *Klasik nepotizme* göre, yeteneklerine bakılmadan aile üyelerinin istihdam edilmesi söz konusu olmaktadır. *Modern nepotizmde* ise, en yetenekli aile üyesinin seçilerek istihdam edilmesi söz konusudur. Nepotizmin “zorunlu ve isteğe bağlı” olmak üzere sınıflandırılarak ele alındığı iki farklı tipi de vardır. Aileler, aile üyesine teklif ettikleri işin, o kişinin isteklerine ve seçmiş olduğu kariyer planına uygun olduğuna yönelik güçlü bir inanca sahipse ve kişi de bu teklifi rızasıyla ile kabul ederse nepotizm *isteğe bağlı nepotizm*, olarak adlandırılır. Eğer aile, geleneğinin devamı için bireyin aynı meslekte kalması ve işi kabul etmesi hususunda zorlamaya giderse nepotizm *zorunlu nepotizm* olarak adlandırılır; burada kişi ailenin zorlamasıyla işini kabul etmektedir (Bolat vd., 2016, s. 114).

Jaskiewicz ve arkadaşlarının (2013, s. 121-123) çalışmasında, nepotizm iki gruba ayrılmıştır ve bu ayrım, nepotizmin nasıl seçildiğine göre yapılmıştır. Buna göre nepotizm, *hak sahipliğine (yetki vermeye) dayalı nepotizm* ve *karşılıklı nepotizm* olarak ikiye ayrılmıştır. Çeşitli araştırmalarda (Ignatowski, vd., 2020, s. 1) da yer verilen ve günümüzde geçerliliğini koruyan *yetki vermeye dayalı nepotizmde*, aile bağları dikkate alınarak atama yapılırken, ataması yapılan bireyin durumu dikkate alınmamaktadır. Bu tür nepotizm kalıcı olabilir; aile veya kültürel gelenekler temelinde desteklenebilir; dolayısıyla bu nepotizm türü, işletme için işlevsiz, tehlikeli ve zararlı bir hal alabilmektedir. Söz konusu olumsuzluklar, özellikle uzun vadede kendini göstermektedir; aile üyesi özgeci nedenlerden işe alınmakta ve kişinin

performansı önyargılı şekilde yüksek olarak değerlendirilmektedir; aile üyesinin bu durumu istismar etmesiyle de işletme performansı olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Bolat vd., 2016, s. 114). *Karşılıklı nepotizmde* ise, ailenin bağlılık koşullarıyla, önceki etkileşimlerle ve kültürel normlarla ilişkilendirilmektedir; bu tür nepotizmde, nepotizmin sonuçları üzerine daha önce oluşturulan perspektifleri genişletmekte ve işletmelerin üstün performansını açıklamada faydalanılmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı nepotizm, sosyal sermaye aracı olarak ailelerin işletmeye fayda sağlamak için kullandığı bir mekanizma olarak görülmüştür (Jaskiewicz vd, 2013, s.122).

Benzer bir ayrımı Stout (2006, s. 6) gerçekleştirdiği uygulamalı bir araştırmada yaparak, nepotizmin *kendi kaderini tayin eden, zorlayıcı ve tasarlanan nepotizm* olmak üzere üç farklı ayrıma işaret etmektedir. Bu ayrıma göre kendi kaderini tayin eden nepotizm, bir aile üyesinden iş teklifi alan bir bireyin, kendi kariyer planında yer aldığına inandığı işin kendisine teklif edildiğini düşündüğünde ve kendisine teklif edilen işi kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. *Zorlayıcı nepotizm*, bireyin kendisine teklif edilen işle ilgili olarak karar vermeye zorlandıklarını ve/veya baskı altında hissettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir baskının arka planında; aynı mesleklerde olan aile üyelerinin mesleklerinden memnun olmaları ve bu yolla aile geleneğini sürdürmek istemelerinin yer aldığı ifade edilmektedir. Son olarak *önerilen nepotizmde* ise; baskı veya zorlama olmadığı gibi, aile üyesinin kendi pozisyonunu özgür bir şekilde seçme durumu da söz konusu olmamaktadır. Bu iki durum arasında kalan aile ve üyelerinin kendisine önerdiği teklifi bireyin kabul ettiği fırsatçı bir nepotizm türü olarak yorumlanabilir. Bu nepotizm türünde, belirli bir kariyer yolunu tercih etmekten çok, iyi olarak nitelendirilebilecek bir iş bulmanın verdiği konfor hissi nedeniyle teklif edilenin kabul edilmesi durumu söz konusu olmaktadır. Mevcut araştırma kapsamında Jaskiewicz ve arkadaşlarının (2013, s. 121-123) gerçekleştirdiği sınıflandırmaya benzer bir bakış açısıyla ifadeleri oluşturulan; işe almada, işlemede ve terfide nepotizm olmak üzere üç boyuttan oluşan, Asunakutlu ve Avcı (2010)'ın uyarladığı nepotizm türünden yararlanılmıştır.

2.1.3. Kurumsal Yönetim Kavramı

Bireysel girişimlerden şirketleşmeye geçişten günümüze kadar süren, gelecekte de devam edecek sürekli daha iyi yönetim çabalarının sonucunda ortaya çıkan ve dinamik bir süreç olan kurumsal yönetim, son yıllarda dünya ekonomisi içinde önemini artıran bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Telçeken, 2021, s. 85). Bir tanımlamada Khan (2011, s. 1), kurumsal yönetim kavramını; kurum ve kuruluşların faaliyetlerini yürütme, yönetme ve kontrol etme biçimlerini yönlendiren süreçleri, gelenekleri, politikaları, yasaları ve kurumları tanımlayan geniş bir ifade olduğunu belirtmektedir. Bir işletmenin tüm paydaşlarının faydasını gözetecek şekilde yönetilmesini sağlayan bir dizi sistem ve süreç olarak kavramsallaştırılabilecek kurumsal yönetim, belirli yapısal ve örgütsel unsurları içermeli ve kurumsal yönetime yardımcı olan süreç ve işlerin nasıl yapıldığını kapsamalıdır (Bairathi, 2009, s. 753). Çalışmanın bu kısmında, kurumsal yönetimin anlayışının gelişimine, tanımına, amaçlarına, ilkelerine, faydalarına alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

2.1.3.1. Kurumsal Yönetim Anlayışının Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı, ilk olarak 1776'da Adam Smith'in 'Ulusların Zenginliği' adlı kitabında, işletmelerde yöneticilerin diğer paydaşların haklarını gözetmemesi düşüncesi ile ele alınmıştır (Menteş, 2009, s. 33). Kavram, ilgili eserde 'anonim şirket yöneticileri başkalarının paralarını kendi paraları kadar titiz gözetmezler. Böylece az veya çok ihmal ve israf daima olur, ifadesiyle geçmiştir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 59)

Özellikle 1980'li yıllarda önemi artmaya başlayan kurumsal yönetimin ortaya çıkmasındaki ana etkinin, birçok ülkede yaygın olarak görülen işletme skandallarına ve yolsuzluklarına karşı kurumsal yönetimin bir çözüm olarak görülmesi söylenebilir (Ataman vd., 2017, s. 163-164). Liberal ekonomi uygulamalarının devletçi modellerin yerine geçmesi ile özel sektör kuruluşlarının ekonomideki yerleri ve payları güçlenmeye başlamış ve yönetilen fonların miktarları artmıştır. Bunun sonucunda özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde işletme skandalların patlak vermesi vb. nedenler kurumsal yönetimi ortaya çıkarmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 60). Ek olarak

teknoloji ile işletmelerin rekabetinin ve sermayenin hareketliliğinin artması, küreselleşmenin hızlanması, sermayenin geniş kitlelerle ilişki içine girmesi vb. nedenler kurumsal yönetim anlayışına olan ihtiyacı ortaya koymuştur.

1990 yılında Asil Nadir'in işletmeleri olan Poly Peck ve Coloroll da yaşanan skandallar, küçük yatırımcıyı işletmelere güvenemez hale getirmiş ve bu durum şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin eksikliğini farketmiştir. 1992 yılında, Bank of Credit and Commerce International (BCCI) ve Maxwell'in iflas etmesi de kurumsal yönetime olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. 2000'li yıllarda görülen ABD'deki Enron ve Worldcom, İtalya'daki Parmalat, Hollanda'daki Ahold ve de Çin'deki Yanguangxia işletmelerindeki skandallar da işletmelerde kurumsal yönetiminin ve denetiminin önemini göstermiştir (http-6).

Kurumsal yönetim kavramı, asıl önemli çıkışını 1992'de Cadbury Raporu'nun yayınlanmasıyla yapmıştır. Londra Borsası'nın kurduğu Cadbury Komitesi'nin temel amacı, İngiltere'de yaşanan işletme skandalları ile ilgili gerekli önlemleri almaktır. Türkiye'de de kurumsal yönetim anlayışı, 2000'li yıllardan sonra benimsenmeye başlamış ve kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve gelişimi için ülkemizde 2003'te Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur. 2012'de kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik olarak Türk Ticaret Kanunu'nda bazı zorunluluklar getirilmiştir. Günümüzde Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerde uyum, gönüllülük esasına tabi olsa da "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu" hazırlanması zorunludur (Karacan ve Kutlu, 2018; Kula ve Baykut, 2014; Terzi, vd., 2014).

2.1.3.2. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim kavramına ilişkin olarak ilgili alanyazında çeşitli tanımlar yapılmıştır. İşletmelerin yönetildiği bir sistem olan kurumsal yönetim ülkelerin, kuruluşların ve akademisyenlerin bakış açılarına göre farklılık göstermekte ve farklı tanımlar yapılmaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları görülmektedir:

Çizelge 8. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Mayer (1997, s. 4)	Kurumsal yönetim: yatırımcı ve yöneticilerin çıkarlarını belirli bir düzeye çekmek ve işletmenin yatırımcıların yararına faaliyette bulunmalarını sağlamanın yollarıyla ilgilenen bir kavramdır.
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (http-9).	TKYD’de kurumsal yönetimin tanımı Ira M. Millstein’in tanımını esas alarak şöyle yapılmaktadır; “Kurumsal yönetim, bir işletmenin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerini koruyacak şekilde, kaynakları kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve böylece hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç ortaya koyarak istikrarın sağlanmasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir”
Dünya Bankası (http-10).	Dünya Bankası, kurumsal yönetimi; kuruluşun sermaye çekmeye ve toplumsal değerlere özen göstererek gerçekleştirdiği, uzun vadede işletmenin değer oluşturmaya yönelik uygulamalar, olarak tanımlamaktadır.
Ülgen ve Mirze (2014, s. 461)	Kurumsal yönetimi: işletmenin stratejik yönetiminde söz sahibi yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde çeşitli nedenlerle hak sahibi gören iç ve dış paydaşlar ve toplumun diğer kuruluşları ile olan ilişkilerin tamamıdır
(Lebedeva, vd., 2016, s. 26).	Kurumsal yönetim, bireyler ve tüzel kişilerin gönüllü birlikteliklerinden meydana gelen faaliyetlerinin yasal düzenlemesi, ekonomik işletmeler kurma yükümlülükleri ve bu bağlamda gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür.
(Saldanlı, 2013, s. 140).	Kurumsal yönetim, kurum yönetimi ile paydaşlar (hissedarlar, finans kuruluşları, iç müşteriler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar, toplum ve devlet) arasındaki ilişkilerin, toplum çıkarlarının gözetilerek, yasalara, ekonomideki uygulamalara ve geleneklere göre tanımlanması veya belirlenmesidir

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere; kurumsal yönetimin, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla, kaynakların ve kurumsal stratejilerin optimal düzeyde kullanımını sağlamak için, bir dizi faaliyetleri, kuralları, süreçleri ve prosedürleri kapsayan bir kavram, olduğu ifade edilebilir (Pintea, 2015, s. 96).

2.1.3.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetimin amaçlarına ilişkin olarak uluslararası alan yazın incelendiğinde; farklı araştırmalarda ve farklı işletme türlerine göre ortak yönleri bulunan çeşitli amaçlardan bahsedildiği görülmektedir (Collier ve Roberts, 2001; Quere, 2004; Fligstein ve Choo, 2005; Ahmed, 2015; Madhani, 2007; OECD, 2015; Wilson, 2004). Kurumsal yönetimin amacı, uzun vadede kurumun kâr elde etmesi ve başarısını sürdürülebilir kılarak, adil ve sorumlu bir anlayışla işletmeyle ilişkili tüm hak sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesidir.

Babuşçu ve Hazar (2007, s. 388)'a göre; işletmelerin kurumsal yönetimle ilgili amaçları şunlardır:

- Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının keyfi kullanımını engellemek
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını açıkça belirlemek
- Vekâlet maliyetini azaltmak
- Paydaşların haklarını korumak
- Tarafların yükümlülüklerini belirlemek
- Şeffaflığı sağlamak
- Yatırımcıların güvenini kazanmak ve sağlamak
- İşletmenin performansını ve kârlılığını artırmak

Kurumsal bir çalışmada Collier ve Roberts (2001, s. 67), kurumsal yönetimin amacının genel olarak, işletme içinde çeşitli potansiyel rekabetçi çıkarları düzenlemek ve dengelemek olduğunu ifade etmektedir. Quere (2004, s. 83), kurumsal yönetimin amacını kârlılık açısından ele almış; işletmelerin kârlarını maksimize etme koşullarının ve dolayısıyla pazar ve hisse değerlerinin görüşülmesi olduğunu ifade etmiştir. Fligstein ve Choo (2005, s. 22), ise kurumsal yönetimin amacına hukuki düzlemde açıklık getirmiştir. Yazarlar kurumsal yönetimin amacının, yatırımcılara finansman sağlamalarına, acentelik sorunlarını çözmelerine ve çalışanları ile sözleşme yapmalarına yardımcı olacak doğru teşvikler dizisi, olduğunu ifade etmektedir. Ahmed (2015, s. 6), bankacılık sektörü açısından kurumsal yönetimin amacının, işletmenin uzun dönemli başarısı için etkin, dikkatli ve girişimci yönetimi olanaklı kılmak, olduğunu belirtmektedir. Madhani (2007, s. 28) kurumsal bir bakış açısıyla; kurumsal yönetimin amacının genel olarak, işletmenin sorumlu, değer temelli yönetimini ve kontrolünü sağlamak ve bunun yanı sıra paydaşların, alacaklıların, çalışanların ve kamuoyunun ulusal ve uluslararası pazarlarda güvenini sağlamak ve güçlendirmek, olduğunu ifade etmektedir. OECD ise sürdürülebilirlik ve çevresel iklimi temel alarak; kurumsal yönetimin amacının, uzun dönemli yatırımları, finansal istikrarı ve iş bütünlüğünü sağlamak için gerekli olan şeffaflık, güven ve hesap verilebilir bir ortamın oluşturulmasını sağlamak suretiyle daha güçlü büyümeyi desteklemek olduğunu belirtmektedir(OECD, 2015, s. 7). Wilson (2004, s. 23), kurumsal yönetimin amacını, toplumsal düzen açısından açıklayarak, kurumsal gücün sadece tek bir

işletme veya üst düzey yöneticilerin değil, kamu güvenini sağlamak, için toplumun yararına kullanılmasını sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar değerlendirildiğinde; genel olarak kurumsal yönetim amaçlarında ortak bazı noktalar olarak tarafların çıkarlarının korunması, toplumsal fayda, faaliyetlerin sürdürülebilirliği, güven yaratma ve işletme kârlılığını artırılmasıyla geleceğe daha güçlü temellerle hareket edilmesi vb. gibi unsurların ön plana çıktığı anlaşılmaktadır.

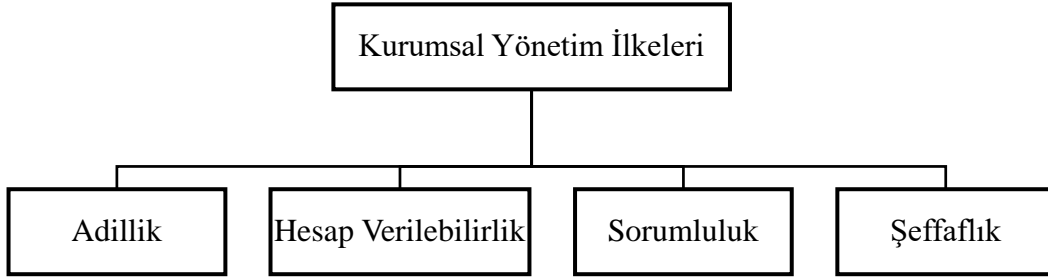
2.1.3.4. Kurumsal Yönetimin İlkeleri

İlk kez İngiltere’de 1992’de gündeme gelen kurumsal yönetim ilkeleri için 1998’de OECD’ye üye olan ülke bakanları ve diğer kuruluşların temsilcileri OECD’den konuyla ilgili istekte bulunmuşlardır. Çalışmanın sonunda -1999’da kurumsal yönetimin ilkeleri ortaya konmuştur. 2002’de ülkemizde TÜSİAD bu ilkeleri referans alarak, “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu Rehberi”ni, daha sonra 2003’te de “Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni yayınlamıştır (Polat 2018, s. 41). İlk olarak SPK’ya kayıtlı işletmeler için uygulamaya alınan bu ilkeler, ilerleyen zamanlarda tüm işletmelerde uygulama alanı bulmuş ve aile işletmelerinin devamlılığı için de önemli görülmüştür (Dal, 2008, s. 390).

Bu ve benzeri diğer kurumsal yönetim ilkeleri dizisi, faaliyette bulunan işletmeler için uygulamaya dönük kurallar sağlamaktadır. Bu ilkelerin temel amacı, güven oluşturmak için bireysel davranışları etkilemek suretiyle grup davranışlarında benzer bir etki yaratmaktır. Bunun nedeni, bireylerin birbirleriyle çeşitli düzeylerde ve türden işlem yapmalarına olanak sağlayan güven duygusunun insan için geçerli olan temel ölçütlerden biri olmasıdır. Güvenin yeterince güçlü olduğu işletmelerde, sözleşme ve düzenlemelere daha az gereksinim duyulmakta ve başarılı faaliyetler hızlanmaktadır (Davies, 2016, s. 11).

Alanyazın incelendiğinde; kurumsal yönetimin; **şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk** (Pamukçu, 2011, s. 135; Yılmaz ve Murat, 2014, s. 17; Memiş, 2016, s. 34) olmak üzere dört ana ilkedен oluştuğu görülmektedir. Bu ilkelerin

işletmelerde uygulanabilmesi ise, profesyonel yöneticilerle mümkün olmaktadır. Aşağıda bu ilkeler kısaca açıklanmaktadır:



Şekil 3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

2.1.3.4.1. Adillik

Adillik ya da eşitlik ilkesi, işletme yönetiminin tüm hak sahiplerine ve paydaşlara eşit davranmasını ifade etmektedir. Hissedarların haklarının korunması, bu ilke kapsamında gerçekleşmektedir. Adillik ilkesinin, sadece yöneticiler ya da paydaşlar üzerinde değil, işletme içindeki tüm sistemler, ilgili taraflar ve işletmenin geleceği bir bütün olarak dikkate alınarak dengelenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda, çeşitli grupların hakları tanınmalı ve haklarına saygı duyulmalıdır (Young, 2010, s. 140-141). Bu ilke ilgili anlaşmalar, yasalar ve düzenlemeler çerçevesinde paydaşların veya tüm tarafların çıkarlarının karşılanmasında ve korunmasında adalet olgusuna gönderme yapmakta ve buna ek olarak işletme performansının iyileştirilmesi için bu ilkenin temel bir koşul olduğunu savunmaktadır (Putra, vd., 2021, s. 96).

Adillik ilkesinin işletmelerde gözlemlenen sonuçları şunlardır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 60-61):

- İşletme kendi durumunu da göz önünde bulundurarak tüm paydaşlara adil davranmalıdır.
- Paydaşı olan tüm kişi ve kuruluşlara eşit davranılmalıdır.
- İşletme içindekiler sahip oldukları bilgilerle fırsat eşitliğini bozmamalıdır.

- Profesyoneillerin ve yönetim kurulunun aralarında veya birbirleriyle yaşayacağı çatışmalar önceden yönetim kuruluna bildirilmelidir.

İşletmelerde tüm çalışanların ve aile içinde de üyelerin uyum içinde olması beklenebilir; fakat eşitlikten ziyade adil olmak beklenmelidir. İşletmelerin nesiller boyu devam edebilmesi, istihdam ve kariyer yönetiminde aile üyelerinin ve profesyonellerin uyguladığı adillik ilkesi ile sağlanabilecektir.

2.1.3.4.2. Şeffaflık

Kurumsal yönetimde şeffaflık ilkesi, piyasa düzenleyicilerinin yanı sıra akademisyenler tarafından da yaygın bir şekilde üzerinde durulan bir konudur. Bu ilke, faaliyetler gerçekleştirilmeden, gerçekleştirilirken ve sonrasında, bildirim sağlanmaya dönük işlemleri ve düzenlemeleri içermektedir (Deloitte, 2010, s. 5). Bu durum, zaman içerisinde finansal bilgilerin zamanında ve güvenilir bir şekilde açıklanmasını sağlamak için çok sayıda kural ve düzenlemenin getirilmesiyle sonuçlanarak işletmelerin uyması gereken standartlar yaratmıştır (Fung, 2014, s. 73).

Şeffaflık ilkesi, stratejik bilgiler haricindeki bilgilerin paydaşlarla ve kamuoyuyla paylaşılmasıdır. (Doğan, 2007, s. 53). İşletmelerin sadece geleceğe dönük faaliyetlerini değil, geçmiş faaliyetlerinin de doğru zamanda ilgili paydaşlara ve gerekli yerlere duyurulması gerekir (TKYD 2013). Özellikle son yıllarda hem ülkemizde hem dünyada yaşanan krizler ve skandallar, bu ilkenin önemini ortaya koymuştur. İşletmeyle ilgili gerek finansal gerekse finansal olmayan bilgilerin bir başka deyişle sır niteliği taşımayan bilgilerin doğru, zamanında ve anlaşılır şekilde kamuoyuna duyurulması gerekmektedir.

Şeffaflık ilkesi ile işletme ve paydaşlar arasında güvenli ve hızlı bilgi akışı amaçlanır. Böylece paydaşlar doğru, anlaşılır, tam ve zamanında bilgiye erişebilecektir. Bu bağlamda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde işletmelerin internet web sayfalarının olma zorunluluğu oluşur.

2.1.3.4.3. Hesap Verilebilirlik

İşletmelerin ve işletmelerde faaliyet gösteren bireylerin yönetim ve performansları dahil olmak üzere kararlarından ve eylemlerinden sorumlu oldukları ve uygun dış incelemeye tutuldukları süreç, “hesap verilebilirlik”, olarak açıklanabilir. Bu ilke, tüm tarafların söz konusu sorumlulukları net bir biçimde anlaşılması ve sağlam bir yapı ile açıkça tanımlanmış olmasıyla sağlanmaktadır (Hodges, vd., 1996, s. 9).

Hesap verilebilirlik ilkesi, işletme yönetimiyle ilgili sorumlulukların ve kuralların açık olarak tanımlanması, yönetici ve paydaşların ortak çıkarlarının yönetim kurulu tarafından kollanmasını ifade etmektedir. Bu ilke, aslında yetkililerin eylemlerini ve bunların sonucunda elde ettikleri sonuçları paydaşlara açıklama zorunluluğunu ifade etmektedir. Yatırımcıların da hesap verilebilirlik konusunda beklentileri gitgide artış göstermektedir (Deloitte, 2010, s. 6).

Hesap verebilirlik ilkesi ile işletmede yetki ve sorumluluk sahiplerinin izledikleri yöntemleri ve bunları kullanım şekillerini görebilmek ve sorgulayabilmek mümkün olacak ve bütün paydaşlar alınan kararları ve hangi amaçla alındığını sorma ve cevap isteme hakkı oluşacaktır (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 64-66). Şeffaflık, bilgilendirmeyi içerirken, hesap verebilirlik sorumluluk taşımayı, eleştiri durumunda ve uygulamaların eksik/yetersiz bulunması halinde tepkilerle karşılaşmayı kapsamaktadır (Kanalıcı, 2007, s. 36).

2.1.3.4.4. Sorumluluk

Sorumluluk, işletme amaçlarına ulaşma yolunda yönetimin tüm yasa, yönetmelik ve hükümlere uyumu ve bu doğrultuda denetlenmeyi ifade eder (http-11). Sorumluluk ilkesinde; işletmenin, faaliyetlerini gerçekleştirirken ve paydaşları için değer yaratırken, toplumsal değerlere, kanunlara ve bazı düzenlemelere uygun olarak faaliyette bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 64-66). Bir başka deyişle, işletme faaliyetlerinin mevzuata, sözleşmelere, düzenlemelere, etik değerlere ve ahlaka uygun olması gerekir.

Sorumluluk ilkesi rekabetçi, finansal ve sosyal başarıya ulaşabilecek bir işletme inşa edebilmek açısından, kurumsal yönetim ve kontrol mekanizmalarının bütünlüğü için temel bir gerekliliktir. Ayrıca kurumsal kararların ve faaliyetlerin tamamında sorumluluk değerlerinin üstlenilmesi; paydaşların onayını almayı, büyümek için gereksinim duyulan kaynakları elde etmeyi ve son olarak riskleri sınıflandırmayı kolaylaştırmaktadır (Salvioni, 2003, s. 53).

İşletmeler faaliyetleri sonucunda üstün performans sergileyebilmek için, kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerini benimsemeli ve bu ilkeleri bir yaptırım olarak görmemelidirler. İşletme içinde etkin iç denetim uygulamaları ile kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin hem anlaşılması hem de uygulanması sağlanmalıdır. (Cengiz, 2013, s. 444).

2.1.3.5. Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal yönetim, bir işletmenin beşerî ve finansal sermayeyi kendine çekmesini, ticari aktivitelerini etkin bir şekilde yürütmesini ve faaliyetlerinde meşru menfaatleri olan sahiplerin ve diğer paydaşların haklarını göz önünde bulundurarak uzun vadeli ve sürdürülebilir şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin bazı üstünlükleri arasında; daha iyi performans, sermaye piyasalarına daha kolay erişim, sermaye artırmak için daha uygun olanaklar ve yüksek itibar sayılabilir (Jolovic ve Mijatovic, 2020; Stanila, 2019; Pacheco, 2019; Firescu ve Branza, 2013).

Kurumsal yönetim uygulamalarının işletmelere sağlayacağı diğer yararlar şu şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 2009, s. 14-15):

- Kurumsal yönetim, uygulandığı işletmelere yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini artıracığından dolayı; daha kolay, uzun vadeli finansman ve nakit imkânı sağlar. Ayrıca kurumsal yönetim, yönetim kalitesini artırarak sermaye maliyetini de azaltır ve işletme bu şekilde daha kolay büyüme gerçekleştirebilir.
- Finansal krizler kurumsal yönetim uygulamaları ile daha kolay atlatılır ve olası skandalların önüne geçilir.

- Kurumsal yönetim uygulamaları, işletmenin değerini artırır ve doğru yönetilen işletmenin varlıklarının getirisi yükseltir.
- Kurumsal yönetim yoluyla sağlanan yönetsel şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu, yolsuzlukları engeller.
- Kurumsal yönetim uygulamaları, işletmedeki güç ve yetki suistimalini engelleyerek keyfi uygulamaları ortadan kaldırır.
- Kurumsal yönetim, işletme ile paydaşlar arasındaki ilişkileri geliştirir.
- Kurumsal yönetim, uzun dönemde istikrar oluşturur.

Kurumsal yönetim uygulamalarının amacı, sadece söz konusu ilkeleri uygulayan işletmeye değil, aynı zamanda işletmeyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan tüm paydaşlara fayda sağlamaktır. Kurumsal yönetimin ilkelerini uygulayan işletmeler, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete yarar sağlar. Kurumsal yönetimin yatırımcılar açısından ise şu faydaları sağlaması beklenir (Deloitte, 2010, s. 10)

- Hisseler güvence altına alınır ve kârdan hisse senedi oranınca pay alınır.
- Hisselerin değerleri açıklanır ve transferi sağlanır.
- İşletme hakkında gerekli bilgiler düzenli olarak sağlanır.
- Hissedarlar genel kurula ve yönetim kurulu seçimine katılır.

Kurumsal yönetimin işletmelere sağlayacağı faydaların ve kazandırdıklarının ülke ekonomilerine de yansımaları olacağı için, kurumsal yönetim uygulamalarının ülke için de yararları bulunmaktadır. Söz konusu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 59):

- Ülke imajının yükselmesi;
- Sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi ve yabancı yatırımcıların ülkeye gelmesinin sağlanması;
- Sermaye piyasalarında rekabet gücünün ve ekonomik gücün artması;
- Krizlerin önlenmesi veya düşük zararlarla atlatılması;
- Kaynakların etkin dağılması, ülkede refahın artırılması ve sürdürülmesi.

Kurumsal yönetimin olmadığı sistemlerde maliyetler yükselir ve işletmenin çevreye uyumu ve çevreden yararlanması zorlaşır (Deloitte 2007). Kurumsal yönetim

ise, işletmenin değerini yükselterek çalışanları motive edecektir (Bushman ve Smith, 2003, s. 65).

2.1.3.6. Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma

Kurumsal yönetimin ana amacı, hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir. Kurumsal yönetimle işletmeler daha profesyonel yönetilirler ve kontrol edilirler. Bu sistemde paydaşlar, işletme amaç ve hedeflerini belirlemekte; hedeflerin başarılması için işletmenin varlıklarını ve temsilcilerini yönlendirmekte ve kontrol etmektedir (Pazarcık, 2004, s. 36).

Bu anlamda değerlendirildiğinde; kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan kavramlardır. İşletme sahipliği ile yönetim ve karar mekanizmasının aynı ailede veya tek aile bireyinde toplanması kurumsallaşmayı engelleyeceği için, kurumsal yönetimle profesyonel yöneticilerin işletme içinde yer alması amaçlanır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim ve kurumsallaşma birbirine tamamlayan kavramlardır. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısının kurulmasını, iş ve görev tanımlarının ve yönetmeliklerin oluşturulmasını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini ve profesyonel yönetime geçilmesini amaçlamaktadır (TKYD, 2013, s. 11).

İşletmelerinin sürekliliğinde önemli rol oynayan “kurumsallaşma” kavramına ilişkin tanımlarda, kavramın farklı boyutlarda ele alındığı gözlenmiştir. Kurumsallaşmanın belki de en önemli boyutu, mevcut görevin teknik gereklerinin ötesinde değerlerin kuruma yerleşmesidir. Burada işletmelerin karşılaştığı zorluk, aslında yeni durumlar karşısında mevcut örgüt yapısından veya uygulamalarından vazgeçme ve bunları değiştirmeye hazır olmaktır. Özetle kurumsallaşma, “Bir dizi eylemin, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması ve yasal olarak genel kabul görmesi sürecidir” (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 97).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Belirlenen amaç, ilke ve değerler, yöneticiler dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar (Çemberci, 2013, s. 6). İşletme sahipleri ve yöneticiler kurumsallaşmayı, “işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar

ayakta kalabilmesi ve işletmenin bürokratik bir yapıya kavuşması”, olarak tanımlar. Çalışanlar da kurumsallaşmayı, işletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği ve çalışanlara verdiği maddi-manevi güven olarak görmektedir. Sektördeki ise, işletmenin kurumsallaşmasını faaliyetlerindeki etkinliğe, devamlılığa ve yükümlülüklerini yerine getirebilmesine dayandırır. Müşteriler nezdinde kurumsallaşmış işletmeler, ürünlerine güvenilen, hatalarını zamanında telafi edebilen, sürekli ve çevreye değer veren kuruluşlardır. Kamu için ise kurumsallaşmış bir işletme, ürünleri fayda sağlayan, yasal ve güvenilir bir servis ağına sahip olan, devlete ve topluma karşı olan yükümlülüklerini yerine getirebilen kuruluşlardır (Atılğan, 2003, s. 101). Kurumsal yönetim ilkeleri, tüm tarafların istek ve beklentilerine karşılık vermektedir. Bu ilkelerin varlığı kurumsallaşmanın varlığını göstermektedir.

Bir işletmede kurumsallaşmanın oluşumuna ilişkin birtakım göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler şunlardır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 500-501):

-İşletme Anayasası; işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir.

İşletmeler iç ve dış çevresi ile yer yer fazla yer yer düşük iletişimleri ve ilişkileri vardır. Yetkilerin, sorumlulukların ve rollerin açıkça belirtilmediği işletmelerde sağlıklı bir iletişim ve ilişki kurmak bir başka deyişle kurumsal bir işleyiş mümkün olmayacaktır. Kapsadığı tüm bireyler tarafından benimsenen ve kurumsal yönetimin ilkelerine uygun, uyulmadığında yaptırımları olan uygulanabilir bir işletme anayasası, kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetimin vazgeçilmezidir. Başarılı anayasalar, işletmelerin hem hali hazırdaki işleyişleri hem de gelecek nesillere aktarımında önemli bir faktördür.

-Profesyonelleşme; işletmede yapılan işlerin, konusunda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi ve uzmanlıklar ölçüsünde görev, yetki ve sorumluluk dengesinin belirlenmesini ifade eder.

-Örgüt yapısı; işletmede bir sistem kurulması ve buna bağlı ilkelerin belirlenmesi, işlerin standartlaştırılması, hangi işin kim tarafından nerede, ne zaman nasıl, hangi yetki ve sorumlulukla yapılacağına açıkça ortaya konulması anlamına gelmektedir.

-Yetki devri ve yetkilendirme: Tüm çalışanların verimli ve etkili şekilde çalışması için, işletme içindeki yapının yatay ve dikey olarak yetki bağlarıyla birbirlerine bağlanması da gerekir.

-Yönetim anlayışı ve yönetime katılma: Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmelerde ilk göze çarpan husus, bu işletmelerin yapısında demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının varlığıdır. Sorumluluğun kısıtlı kişilere değil, sistemin tamamına yayılması daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereğidir.

-Karar alma şekli: Karar alma, işletmenin tüm eylemlerinde alternatifler arasından hızlı ve doğru şekilde seçim yapma sürecidir. Kurumsallaşmanın gereği olarak kararlar, katılımcı bir yöntem ile uygulayıcıların da karar alma sürecine katılımı ile alınır.

-Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması: İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi aksatmadan standartlardan sapmaları gösteren bir denetim yapısının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

2.1.3.7. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Aile işletmelerindeki sorunlar üzerinde yapılan araştırmalarda, bu işletmelerin devamlılığının olmamasının en önemli nedenlerinden biri, belirli büyüklüğe ulaştığı ve şartlar oluştuğu halde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmemesidir. Bu durumda en büyük handikap, değişik gerekçelerle geleceğin planlanamamasıdır. Bu aşamada genellikle kurucudan sonra bayrağı devralacak 'İkinci Nesil' aile üyesi belirlenememekte ve hazırlık yapılmamaktadır (Alayoğlu, 2003, s.3). Aile üyelerinin kurumsallaşmadan beklentileri; performanslarının sorgulanabilmesi, önemli kararlarda söz sahibi olmak ve aile üyeleri arasında kuralların belirlenmesidir (Pazarcık, 2004, s. 36). Yapılan bir araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşma kriterleri olarak şunlar ifade edilmiştir (Aydemir vd. 2004):

- Aile ve iş sorunlarının birbirinden ayrı tutulması;

- Yurt içi ve yurt dışı ekonomik, kültürel ve sosyolojik değişimlerin takibi ve bunların işletmede yön belirlemede kullanılması;
- Aile üyesi dışındaki işgörenlerin işe alım kriterlerinin belirlenmesinde, işgörenin seçiminde ve görev dağılımında işin gereklerine uygun kişilerin seçilmesi ve yerleştirilmesi.

Kurumsallaşma ile aile işletmeleri açısından görülebilecek olumlu etkiler aşağıda şöyle sıralanmıştır (Fındıkçı, 2005):

- Yönetim kurulu daha etkin çalışır; yönetimin devri doğru zamanda ve doğru kişiye yapılır; gelecek nesillere rehber yol haritası hazırlanır ve uygulanır.
- İş bölümü yapılır ve örgütte düzen sağlanır; böylece işletme sahipleri ve profesyoneller kendilerine zaman ayırabilirler.
- İşletmede istikrarlı bir büyüme ve devamlılık sağlanır ve de hedeflere ulaşmak kolaylaşır.
- İşletmeler için dışarıya açılmak kolaylaşır
- Sosyal sorumluluk projeleri yapılır.
- İşler yetkin insanlara verilir; yetki ve sorumluluk alanı bellidir ve yetki-sorumluluk denkliği sağlanır.
- İş planları açık, net ve anlaşılırdır. Denetimler yapılır böylece hata miktarı azalır.
- Farklı bakış açıları sağlanır ve kolay karar alınır.
- Kârlılık ve verimlilik artar; bununla birlikte işletme ömrü uzar.
- Profesyoneller ve aile bireyleri birlikte ve uyum içinde çalışabilir.
- İşletmedeki ve ailedeki çalışanların katılımı ve onayıyla aile anayasası hazırlanır ve uygulanır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, “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; diğer işletmelerden farklı, ayırt edici bir kimliğe ve kültüre sahip olması” bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolat vd, 2016, s. 124-125).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın iki farklı boyutta ele alınması gerektiğini ifade eden Onay ve Vezneli (2011, s. 11) bunları, *işletmenin kurumsallaşması* ve *aile ilişkilerinin kurumsallaşması* olarak kavramsallaştırmaktadır. Buna göre, *işletmenin kurumsallaşması*; amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturularak, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin hazırlanması, yetki ve sorumlulukları dağıtılması ve profesyonel bir yönetime geçilmesidir. Yıldız vd. (2012, s. 121-122) işletmelerin kurumsallaşmasının göstergelerini, şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmede misyon, vizyon ve amaçların varlığı,
- Amaçlara uygun bir işletme yapısı oluşturulması,
- İş ve görev tanımlarının yazılı olarak yapılmış olması,
- İç yönetmeliklerin hazırlanmış olması,
- Yetki ve sorumlulukların dağıtılması,
- Finansman sorumluluğunun profesyonel ve uzman kişilere devri,
- Birbirlerine eş pozisyonlardaki aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olması
- Sağlıklı işleyen bir insan kaynakları yönetiminin varlığı,
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulması,
- Aile ilişkilerinin yazılı kurallarla tanımlanması,
- Aile işletmelerine özgü miras, emeklilik, acil durum vb. planlarının yapılması,

İkinci boyutta ise, aile ilişkilerinin kurumsallaşması söz konusudur (Onay ve Vezneli, 2011, s. 169). *Ailenin kurumsallaşması*, aileyi oluşturan üyelerin, geçmişten bugüne ve yarına nerede ve hangi statüde olacağını belirten bir sistemin metin biçiminde düzenlenmesidir. Şahin vd., (2016, s. 454) aile ilişkilerinin kurumsallaşmasından söz edebilmek için şu unsurların var olması gerektiğine dikkat çekmektedir:

- Sahiplik durumu, yönetim ve kontrol işlevlerinin ayrılması,
- Aile meclisinin kurulması,
- Aile anayasasının oluşturulması,
- Hissedar sözleşmesinin hazırlanması,
- Devir planlamasının yapılması,

- Bağımsız yönetim kurulunun oluşturulması ve profesyonel yöneticilere görev verilmesi veya yöneticinin profesyonel çalışma disiplini geliştirmesi

Kurumsallaşmış işletmelerin büyüme ve kârını artırmak için, dış pazarlara açılıp ürünlerini ihraç etmesi gerekmektedir. Dış pazara girdikten sonra, işletmeler paylarını artırmalıdır ve bunda önemli araçlardan biri kurumsallaşmadır (Saritaş vd., 2016, s. 135). Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerine uyan ve bunu açıklayan işletmelerin değerleri yükselmektedir (Picou ve Rubach 2006). Yenice ve Dölen'e göre (2013) Borsa İstanbul'da işletmelerin kurumsal yönetim indeksine girmeden önceki ve sonraki performansları arasında anlamlı bir fark vardır.

2.1.4. Performans Kavramı

İşletmeler, yaptıkları faaliyetlerde ne kadar verimli olduklarını, verdikleri kararların ne ölçüde doğru ya da yanlış olduğunu, belirledikleri hedeflere ne kadar yaklaştıklarını anlamak için, ayrıca geçmişten geleceğe yol çizebilmek ve rekabet içinde oldukları piyasa şartlarında başarılı olabilmek için, durum değerlendirmesi yapmalıdırlar. İşletme için bu işlem ancak performans göstergelerine bakarak olabilir.

2.1.4.1. Performansın Tanımı ve Önemi

Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük'te *performans*; başarı, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen çaba, olarak tanımlanmaktadır. Performans, insanların sosyal ve iş hayatlarında bir şeyi başarmak için gösterdiği çaba, sorumluluklarını gerçekleştirmek, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için ortaya koydukları faaliyetler sonucu ortaya çıkan sonuçtur (Uyargil 1994, s. 19).

İşletme performansı ise, kaynakların ne derecede etkin ve verimli kullanıldığını ve belirlenen kurumsal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyan bir göstergedir (Daft, 2008, s. 10-11). İşletmeler açısından performans, gerçekleşen hedeflerin planlanan hedeflere ne kadar ulaşabildiğidir. Bakoğlu (2001, s. 39) performansı; işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiği şeklinde; Akal (1998, s.1) ise

işletmelerin faaliyetleri sonunda elde ettikleri çıktılarının nicel ve nitel sonuçları, olarak tanımlanmışlardır.

2.1.4.2. Performans Ölçümünden Yararlanılan Alanlar

İşletmelerin performans ölçümlerinin birçok nedeni olmakla birlikte, belli başlı nedenleri arasında; başarı durumunu görmek, müşteri memnuniyetini öğrenmek, faaliyetlerini ve eksiklerini öğrenmek, akılcı kararlar alabilmek, planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak ve yeni gelişim alanlarını belirlemek, sayılabilir (Coşkun, 2006, s. 120). Demirkaya'ya göre (2000, s. 4-5) bir işletmede performans ölçümünden yararlanılan alanlar ve yararlanma nedenleri aşağıdaki çizelgede görülmektedir.

Çizelge 9. Performans Ölçümünün Yararlanma Alanları ve Nedenleri

Yararlanılan Alanlar	Nedenler
Malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayıp memnuniyet düzeyini tatmin edici seviyeye çıkarmak için ilgili tarafları haberdar etmek.
Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolün sağlanması	Performans değerlemek için önyargılardan uzak bir sistem kurmak. Ölçümler çalışanların kendi faaliyetlerini kontrol etmelerine olanak tanır ve çalışanın motivasyonuna pozitif katkı sağlar.
Yönetim uygulamasının geliştirilmesi	Ortaya koyulan hedef ve uygulamaların performansa pozitif katkı yapacak şekilde güncellenmesine olanak tanır.
Politikaların oluşturulması	Politikalar ortaya konulurken ve güncellenirken yararlanılan bilimsel bilgilere katkı sağlamak
Planlama yapılması ve bütçe hazırlanması	Verimlilik verileri isabetli bir kaynak bütçelemesi için yardımcı olur. Tasarruf verileri, maliyetleri açıklar ve çıktıları elde etmek için ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesine yardım eder.
Hizmetlerin dağıtımında ve onlara ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanması	Program yöneticilerini malların ve hizmetlerin dağıtımının etkinliği konusunda bilgilendirir.

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir

İşletmelere göre farklılık gösterebilmekle birlikte, performans ölçümünden yararlanılan çeşitli alanlar ve özgün nedenler olabilmektedir. Bunlar işletme sahipleri, ortaklar, müşteriler gibi tüm paydaşları ilgilendirmektedir. Bu bağlamda performans

ölçüm alanları, yalnızca işletme içi değil aynı zamanda dış strateji ve süreçlerle ilgili de bir konudur.

Performans ölçümü tüm paydaşları etkileyen bir durum olması nedeniyle, sistematik bir biçimde düzenli olarak veya geçici bir süreliğine belirli bir amaç için hemen her işletme tarafından yapılmaktadır. İşletmenin hangi alanda ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymak, hangi alanlarının geliştirilmesi gerektiğini belirlemek, verimsizliğe neden olan alanları belirlemek gibi nedenlerle gerçekleştirilen performans ölçümleri, başarının anahtarı olarak nitelendirilebilir (Coşkun, 2006, s. 120-121). Takip eden kısımda işletmelerde performans ölçüm yöntemleriyle ilgili olarak, ilgili alanyazında sıklıkla başvurulanan yöntemlerden bazılarına ve daha sonra, bu çalışmada kullanılan yönteme ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1.4.3. İşletmelerde Performans Ölçüm Yöntemleri

Performans ölçümü, bir işletme için yönetim kontrol sürecinin merkezinde yer almaktadır (Olson ve Slater, 2002, s. 11). Çünkü kontrol süreci sonrası ortaya çıkan aksaklıkları düzeltmek, işletmenin varlığını sürdürmesinde hayati önem taşımaktadır.

Holton (1999, s. 26-27) performansın çok geniş bir kapsamının olduğunu ve performans sınıflandırması yapılırken, temelde altı faktörün göz önüne alınması gerektiğini belirtmiştir. Söz konusu faktörler arasında; *performans ölçümünün çok disiplinli bir olgu olması, her performans yönteminin farklı bakış açılarının bulunması, her meslek grubunun performansının amacına uygun bir şekilde tanımlanması, performans göstergeleri ve performans düzeylerinin bazı yöntemlerde karışabilmesi, yöntemlerin alt sistemlerinin geniş çaplı olarak değişebilmesi, performans boyutları için bütünleşmiş bir yöntemin gerekliliği*, olarak ifade edilmiştir. Yazar her performans sınıflandırmasına uyacak bir yöntem önermiştir. Bu yöntemde performansın boyutları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Misyon (Sistemin misyonu ve buradan kaynaklanarak oluşturulan hedefler sistemin beklenen sonuçlarını belirtir).
- Süreç (Sürecin bu sisteme ayrı bir performans alanı olarak dahil edilmesinin sebebi, çoğu zaman birden çok alt sistemi ilgilendirmesidir).

- Kritik Performans Alt Sistemleri: (Genel sistemin misyonundan türetilen ve bu misyona katkıda bulunan performans hedeflerinin belirlendiği dahili bir alt sistem olarak tanımlanır)
- Bireyler (performans iyileştiriminin temeli, bireysel olarak çalışanların performansının iyileştirilmesine dayanmaktadır).

İşletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi, 1980’li yıllara kadar yalnızca geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerine dayalı performans ölçüm sistemleri üzerinden gerçekleştirilmiş; buna rağmen, bu sistemlerin günümüzün üretim ortamı için ilgili performans konularını yakalayamadığı görülmüştür (Ghalayini vd., 1997, s. 207).

Çizelge 10. Geleneksel ve Modern Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Karakteri	Geleneksel Performans	Modern Performans
Sistemin Temel Dayandığı	Muhasebe Standartları	İşletme Stratejileri
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve Finansal
Hedef Kitle	Orta ve Üst Yönetim Kademesi	Tüm Çalışanlar
Sıklığı	Gecikmeli (haftalık ve aylık)	Gerçek Zamanlı (saatlik ya da günlük)
Gerçeklik ile Bağlı	Dolaylı, Yanıltıcı	Basit, Kesin, Doğrudan
İşletme Yerleşim Düzeni	Görmezden Gelinmiş	Dikkate Alınmış
Biçim	Sabit	Esnek / Değişken
Yerel – Global İlgisi	Statik, değişmeyen	Dinamik, duruma bağlı olarak değişen
İstikrar	Statik, değişmeyen	Dinamik, zamana bağlı olarak değişen
Amaç	İzleme	Geliştirme
Yeni Yaklaşımları	Yönetim Uygulanması Zor	Uygulanabilir
Sürekli Gelişime Etkisi	Engeller	Destekler

Kaynak: Ghalayini vd., 1997, s. 210

Geleneksel yöntemlerin kısıtlarını gidermek için finansal olmayan yeni ölçüm ölçütleri geliştirilmiştir. Çizelge 10’da görüldüğü gibi; geleneksel performans

ölçümünde sistemin temeli muhasebe standartları iken; modern yöntemlerde işletme stratejileridir. Geleneksel performans ölçümlerinde ölçüt tipi finansal iken; modern yöntemlerde operasyonel ve finansaldır. Geleneksel performans ölçümleri dar bir gruba ele alan, geniş zamanlı, dolaylı ölçüm nedeniyle yanıltıcı, sabit ve statik bir yöntem iken; modern performans ölçümleri, geniş kesimleri ele alan gerçek zamanlı (mümkün olan en kısa süreli) doğrudan ve kesin, esnek ve dinamik yöntemlerdir. Geleneksel yöntemlerde amaç izleme olup, yeni yönetim yaklaşımlarına uyum sağlaması zordur ve gelişimi engeller. Modern yöntemlerde ise, amaç gelişim olup modern yönetim yaklaşımlarına daha kolay uyum sağlar.

Çevresel değişimler, işletme performansının ölçülmesinde somut ölçümler olan finansal ölçütler yanında somut olmayan ölçütleri önemli hâle getirmiştir. İşletme performansı işletmenin girdilerle elde ettiği çıktıları ölçen *işlevsel performans*, satış ve pazar payı ile rakiplere göre daha kaliteli çıktı üretmek olan *çıktı performansı*, son olarak da çevreye uyum ve değişim yeteneği olan *yenilik ve uyum sağlama performansı* ile ölçülebilir (Apaydın, 2008, s. 126-128). İşletmelerin performanslarını ölçmek için çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları da kullanılabilir ve bunlardan bazıları şunlardır (Elitaş ve Ağca, 2006, s.350). 1990'lı yıllarda McNair, Lynch ve Cros tarafından geliştirilen işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki göstergelerden yararlanan *Performans Piramidi yaklaşımı*; Atkinson vd. tarafından 1997 de geliştirilen işletmenin paydaşları temelinde performansı ölçmeye yönelik *Sorumluluk Temelli Yaklaşım*; Neely vd. (2001) tarafından gerçekleştirilen işletmelerin paydaşlarının memnuniyetlerine odaklanan *Performans Prizması Yaklaşımı* ve 90'lı yılların başında Norton ve Kaplan tarafından geliştirilen işletmedeki performansı dengeli şekilde ölçmek için geliştirilen *Dengeli Performans Değerleme Tablosu* (Balanced Scorecard) yaklaşımı. Bu yaklaşımlar, aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır.

2.1.4.3.1. Performans Piramidi Yaklaşımı

Judson tarafından ilk kez 1990 yılında alanyazına kazandırılan ve daha sonra McNair, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında geliştirilerek tanınırlığı artan Performans Piramidi Yaklaşımı (Laitinen, 2002, 72); kurumsal strateji, stratejik iş

birimleri ve operasyonlar arasındaki bağlantıları bütünleştiren dört seviye üzerine inşa edilmiştir (Agbanu, vd., 2016, s. 148). Yaklaşım, müşteri önceliklerine dayalı olarak, hedefleri yukarıdan aşağıya ve ölçümleri aşağıdan yukarıya çevirerek, bir işletmenin stratejisini faaliyetleriyle ilişkilendirmeye odaklanmaktadır (Tangen, 2004, s. 731). Şekil 4'te de görülebildiği üzere sistem, işletmenin dışsal etkililiğini (piramidin sol at tarafı) ve iç verimliliğini (sağ alt tarafı) ele alan dört hedef düzeyi içermektedir.



Şekil 4. Performans Piramidi

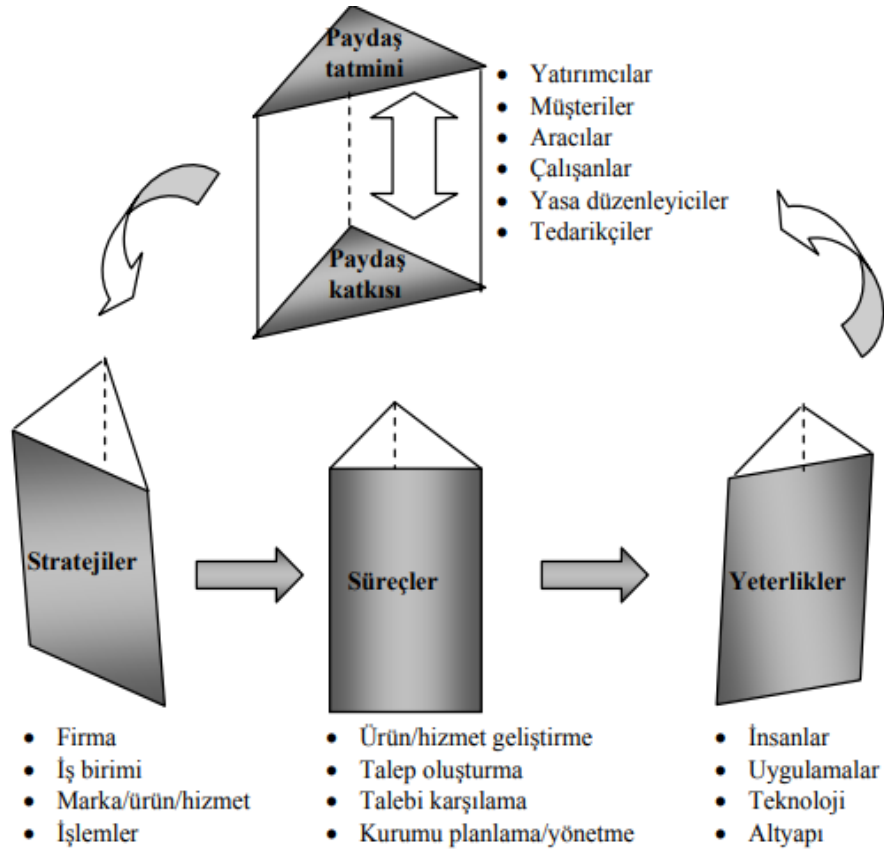
Kaynak: McNair, Lynch and Cross, 1990, s. 30.

Bir işletmenin performans piramidinin geliştirilmesi, genel bir kurumsal vizyonun (en yüksek veya ilk hedef düzeyi) tanımlanmasıyla başlar ve bu vizyon, daha sonra ikinci seviyede bireysel iş birimi hedeflerine dönüştürülür (Laitinen, 2002, s. 72). Hedeflerin ikinci düzeyinde, vizyona ulaşmada performansı izlemenin yolları olarak, başlıca piyasa ve mali ölçütleri belirlenmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için; müşteri memnuniyeti, esneklik ve üretkenlik gibi temel ölçütler gereklidir. Üçüncü düzeydeki bu temel ölçütler daha sonra piramidin tabanını oluşturan özel operasyonel ölçütlere dönüştürülür. Bu ölçütler (kalite, teslimat, döngü süresi ve fire) bir işletme

içindeki departmanlarla veya iş sisteminin bileşenleriyle ilgilidir (McNair, Lynch and Cross, 1990, s. 30).

2.1.4.3.2. Performans Prizması Yaklaşımı

Performans Prizması yaklaşımı, yakın bir geçmişte geliştirilen performans ölçüm yaklaşımlarından biridir (Şekil 5). Nelly ve Adam (2001) tarafından geliştirilen çok boyutlu ve çok yönlü bir performans değerlendirme yaklaşımı olan performans prizması, işletmeler tarafından kullanılabilir bir performans yönetim sistemi alternatifi olarak sunulmuştur.



Şekil 5. Performans Prizması

Kaynak: Adams ve Neely, 2002, s. 30; Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 555

Performans Prizması, yukarıda Şekil 5'te görüldüğü üzere; hissedarlar ve diğer yatırımcılar, müşteriler, aracılar, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve topluluklar

gibi önemli paydaşları kapsamına alarak onlara merkezi bir önem atfetmektedir. Bu yönüyle, paydaş tatmini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesini sağlamakta, süreçlerin yönetilmesi konusundaki temel yeterlilikleri taşımakta ve bir işletmenin performansını etkileyen tüm performans alanlarını başarılı bir şekilde değerlendirmektedir (Tokusaki, 2013, s. 48). İlgili tüm paydaşların gereksinimlerine ilişkin memnuniyet düzeyini en yüksek derecede ölçebilen Performans Prizması'nın özelliği, performans ölçümünün paydaş memnuniyetinden türetilmesi gerektiğidir (Agbanu, vd., 2016, s. 147). Bu yaklaşımın en güçlü yanı, ölçütlerin seçilmesi süreci başlamadan önce, performans ölçütlerinin güçlü bir temele sahip olmasını sağlamak amacıyla, işletmenin mevcut stratejisini sorgulamasıdır. Yaklaşım, performans ölçütleri oluşturulurken genellikle ihmal edilen paydaşları (çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar veya aracılar gibi) da dikkate alır.

2.1.4.3.3. Sorumluluk Temelli Yaklaşım

Alanyazında “Paydaş Temelli Performans Yaklaşımı” olarak da bilinen Sorumluluk Temelli Yaklaşım, Atkinson vd., (1997) tarafından; örgütsel performansı, işletme paydaşlarını merkeze almak suretiyle ölçmek için geliştirilmiştir. Diğer bir deyişle, örgüt paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını en uygun şekilde nasıl bir araya getirerek karşıladığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparken, yalnızca finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki dengeyi değil, aynı zamanda işletmenin önde gelen paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de gözler önüne sermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 358-359). Finansal ve finansal olmayan göstergelerin birlikte ele alınması, yaklaşımın en güçlü özelliklerinden biridir. Nitekim Atkinson (1997, s. 25) salt finansal ölçüler doğrultusunda gerçekleştirilen performans değerlendirmeyi dengesiz ve yetersiz bulduğunu ifade etmektedir.

Aşağıda sunulan Çizelge 11’de görüldüğü üzere; paydaş grupları, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında rol oynayan ve bunun sonuçlarından etkilenen; ortaklar, müşteriler, işgörenler ve toplum olarak kategorize edilmektedir (Atkinson, vd., 1997, s. 35). Bahsedilen grupların performansı, işletmenin finansal veya finansal olmayan tüm birincil ve ikincil göstergelerin gerçekleştirilmesinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Çizelge 11. Paydaş Gruplar için Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	Paydaş yatırım getirisi	<ul style="list-style-type: none">• Gelir artışı• Gider artışı• Verimlilik• Sermaye oranı• Likidite oranı• Varlık kalite oranı
Müşteriler	Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi	<ul style="list-style-type: none">• Farklı pazar/ürün talepleri için müşteri anketleri
İşgörenler	İşgören bağlılığı İşgören yetkinliği İşgören verimliliği	<ul style="list-style-type: none">• Çalışan görüşü anketinin farklı unsurları• Müşteri hizmetleri endeksinin farklı unsurları (yeniden çalışan yetkinliği)• Farklı sınıflandırmalara göre çalışan maliyetlerinin gelirlere finansal oranları
Toplum	Toplum imajı	<ul style="list-style-type: none">• Çeşitli dışsal ölçümler

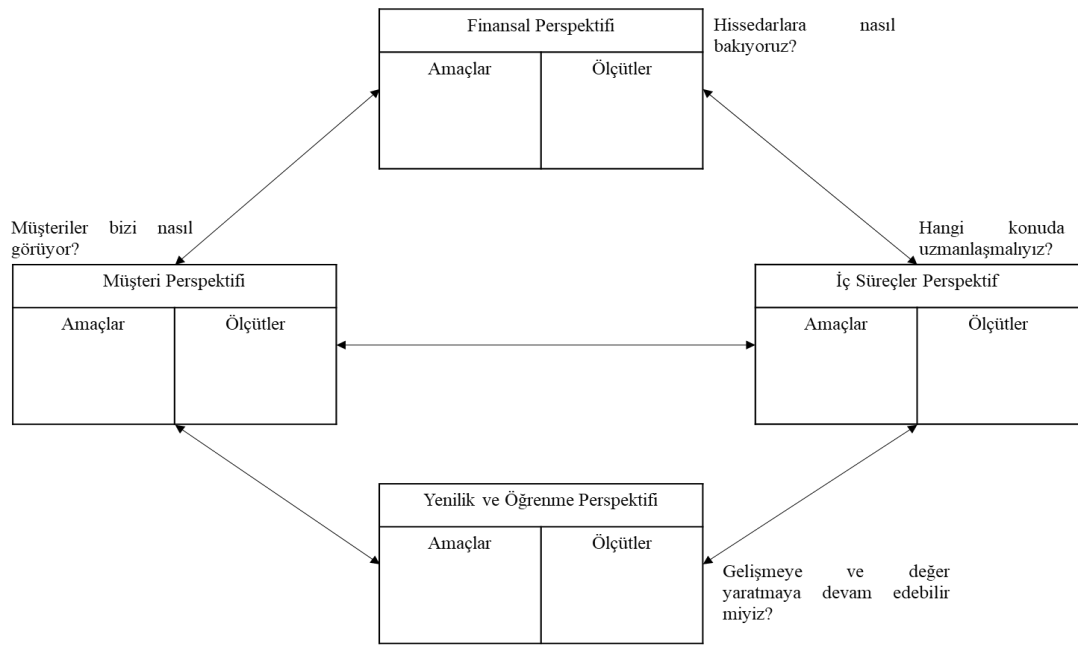
Kaynak: Atkinson, Waterhouse ve Wells, 1997, s. 35

Sorumluluk Temelli Yaklaşım, Çizelge 11’da sunulan göstergeler arasında herhangi bir ayırım yapmaksızın, işletme ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi birlikte değerlendirmektedir. Gelir getirsin veya getirmesin çok sayıda örgüt; ortaklar, müşteriler, işgörenler ve toplum arasındaki ilişkiler ağı olarak nitelendirilmektedir. İlişkiler, paydaşların örgütlere sağladığı katkılarla belirgin hale gelmektedir. Bu bağlamda tek taraflı düzenlemeler anlamsızlaşırken; karşılıklı ilişkiler ve sorumluluk bilinci önem kazanmaktadır. Bahsedilen ilişkiler ve sorumluluk bilincinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi hem finansal hem de finansal olmayan ikinci göstergelerin başarısında belirleyici bir role sahiptir (Mair ve Rata, 2004, s. 4-5; Elitaş ve Ağca, 2006, s. 359-362).

2.1.4.3.4. Dengeli Performans Değerleme Tablosu

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçe alanyazında farklı isimlerle anılan Dengeli Performans Değerleme Kartında yer alan boyutlar; *müşteri tatmini boyutu*, *iç müşteri boyutu*, *finansal performans boyutu*, *öğrenme ve büyüme boyutu*dur (Kaplan ve Norton, 1992, s. 72).

Aşağıda yer alan Şekil 6'da görülen *Finansal boyutta*, hissedarların işletmeyi nasıl gördüklerine bakılır (Kaplan ve Norton, 1992, s. 72). *Müşteri boyutunda*, müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğüne bakılır. *İç süreçler boyutu* ise siparişlerin alınmasından teslimatına kadar tüm akışın yolunda gitmesiyle ilgilenmektedir (Van Grembergen ve De Haes, 2005, s. 35-39). *Yenilik ve öğrenme boyutunda* ise değer oluşturma ve işletmenin sürekliliğinin nasıl sağlanacağı ele alınır. (Kaplan ve Norton, 1992, s. 72).



Şekil 6. Dengeli Performans Değerleme Kartı

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1992, s. 72

Dengeli Performans Değerleme yöntemine olan ilgi i) işletmenin stratejisine göre uyarlanabilme yeteneği; ii) stratejik hedeflerle bağlantılı olması; iii) geri bildirim ve öğrenmeyi artırması gibi nedenlerle son yıllarda artmıştır (Olson ve Slater, 2002, s. 11-13).

2.1.4.3.5. Dengeli Performans Değerleme: Hoque ve James'in Yaklaşımı

Hoque ve James (2000, s. 1), yukarıdaki yaklaşımı anlatılan araştırmacılara (McNair, Lynch ve Cross, 1990; Atkinson vd. 1997; Kaplan ve Norton 1996; Adams ve Neely, 2002) benzer bir bakış açısıyla, getiri ve net kazanç gibi çeşitli finansal ölçütlere odaklanan geleneksel performans değerlendirme ölçümleri yerine; dengeli performans değerlendirme yaklaşımının, finansal ve finansal olmayan ölçütleri bütünleştirerek değerlendiren daha doğru bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Bunun nedeni; dengeli performans değerlendirme yönteminin yöneticilere kurum içinde istenen sonuçların elde edilmesinde etkili olan unsurları yönetmede temel oluşturan unsurları kapsamlı bir neden-sonuç ilişkisi içinde ortaya koymak ve sınamak açısından potansiyele sahip olmasıdır.

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Dengeli Performans Değerleme yönteminin, işletmelere kurumsal faaliyetleri bütünleştirici bir çerçeve sağlaması bakımından dikkat çekici bulan Hoque ve James (2000, s. 2), gerçekleştirdikleri araştırmada, performans değerlendirmesini Kaplan ve Norton'un geliştirdiği dört temel boyut; finansal perspektif, müşteri perspektifi, iç iş süreçleri ve öğrenme ve gelişim perspektifi üzerinden yapmıştır. Buna göre *finansal perspektif*, işletme faaliyet geliri, kullanılan sermayenin getirisi, satış gelirlerinin artırılması, nakit akışı yaratılması veya ekonomik katma değer gibi karlılık ölçütlerini içermektedir. *Müşteri perspektifi*; müşteri memnuniyeti, müşteriyi kaybetmeme, yeni müşterilerin kazanılması, müşterilere yanıt verme süresi, pazar payı ve müşteri karlılığı gibi ölçütleri kapsamaktadır. *İç iş süreçleri perspektifinde* yer alan temel ölçütler arasında; ürün tasarımı, ürün geliştirme, satış sonrası hizmet, üretim verimliliği, kalite vb. yer almaktadır. Nihayet *öğrenme ve gelişim perspektifi*, çalışanların, bilgi sistemlerinin ve örgütsel süreçlerin işi yönetme ve değişime uyum sağlama becerisini ölçmektedir. İşletme performansının maddi ve maddi olmayan unsurlarıyla bir bütün olarak değerlendirilebilmesinin yolu olarak yazarlar, uygulayıcılara yukarıda sıralanan dört boyutun dikkate alınmasını ve boyutlar arasında dengenin sağlanmasıyla mümkün olduğuna vurgu yapmaktadır (Hoque ve James, 2000, s. 2-3).

Bu tez çalışmasında ise detayları yukarıda açıklanan ve Kaplan ve Norton'un (1992) çalışmasının temel kavramlarından yola çıkarak Hoque ve James (2000) tarafından, kurumsal performansın değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen; Yılmaz (2016) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen, kurumsal performans finansal

süreçler, içsel süreçler, müşteri, büyüme ve gelişme kriterleriyle ele alan Kurumsal Performans Karnesinden yararlanılmıştır.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlk başlıkta aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve nepotizm ilişkisi; ikinci başlıkta aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve performans ilişkisi; üçüncü başlıkta aile işletmelerinde nepotizm ve işletme performansı ilişkisi, dördüncü başlıkta aile işletmelerinde nepotizm, kurumsal yönetim ve performans ilişkisi ve nihayet aile işletmelerinde nepotizm, kurumsal yönetim ve performansın çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Nepotizm

Aile işletmelerinin başarısına ve performansına etki eden önemli faktörlerden biri kurumsal yönetimidir. Aile işletmelerinin ve bu işletmelerdeki kurumsal yönetimin önemine rağmen, birçok işletme kurumsal yönetime geçememekte ve devamlılıklarını tehlikeye atmaktadır.

Aile işletmelerin sürdürülebilirliği, iyi yönetilmekten geçmektedir. Kurumsal yönetim aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için önemli bir yönetim biçimidir. Aksi halde işletmenin sonraki nesillere aktarılması başarısızlıkla sonuçlanabilir. Tüm uluslarda yaşanan bu durum için çeşitli atasözleri vardır. Örneğin ABD’de “Manşetsiz gömlekten manşetsiz gömleğe üç kuşak”, İspanya’da ve Latin Amerika’da “Baba tüccar, evlat centilmen, torun dilenci” gibi (http-6). Aile işletmelerinde başarıyı yakalayan işletmelerin, kurumsal yönetimi benimseyen ve klasik yönetim anlayışının ötesine geçen işletmeler olduğu dikkat çekmektedir.

Kurumsal yönetim tüm sosyal yapılarda önemli olmakla birlikte aile işletmeleri için daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin dünyada 3. kuşağa ulaşma oranı %15-%20 dolaylarında olup, ortalama ömürleri ise 25–30 yıldır. Bu

başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri, yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama gelmektedir (Saritaş vd., 2016, s. 139). Çünkü aile işletmelerinde yoğun duygular vardır. Duyguların yoğun olduğu işletme hedefe giderken belirli kurallara gereksinim duyulmaktadır. Salt duygularla hareket eden aile üyeleri zamanla işletmelerini büyütmek istediklerinde, yönetim kadrolarına aile bağına bakmadan profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu ile karşılaşılacaktır. İşler büyüdükçe sisteme ve kurallara olan ihtiyaç da artacaktır. İşte bu geçiş sürecini rasyonel ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşabilen aile işletmeleri varlıklarını gelecek nesillere devredebilecek; bu süreci iyi değerlendiremeyenler ise yok olma ihtimali ile karşı karşıya kalacaklardır.

Alanyazında aile işletmeleri ve kurumsal yönetim çerçevesinde; işletme, yönetim ve muhasebe, ekonomi, ekonometri ve finans, çevre bilimleri, mühendislik alanlarında (Özler ve Gümüştekin, 2007; San Martin-Reyna ve Duran-Encalada, 2012; İşçi vd., 2013; Jolly Sahni ve Assaf, 2017; Jannoun, 2018; Yalçın, 2019; Johnson ve Valenzo-jiménez, 2019; Uçar ve Sağtaş, 2021) bir dizi çalışma bulunmaktadır.

Jolly Sahni ve Assaf (2017), aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamalarını Suudi Arabistan'da faaliyet gösteren işletmeler ölçeğinde incelemiştir. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim mekanizmaları sürecini anlamayı ve ortaya koymayı amaçlayan bu keşifsel çalışmada, aile işletmelerinin ülke ekonomisinin temel dinamiklerinden olduğu ve geleneksel ailelerin yönetimde aktif rol aldığı belirlenmiştir. Ancak bu işletmeler için uluslararası kurumsal yönetim standardı ve ilkelerinde başarılı olmalarının önündeki engelleyici zorluğun; muhafazakâr, geleneksel ve zayıf kurumsal yönetim mekanizmaları olduğu belirlenmiştir (Jolly Sahni ve Assaf, 2017, s. 52).

Jannoun (2018), kurumsal yönetim uygulamalarının aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirmeleri ve sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkisini incelemiştir.

Araştırmacı, aile işletmelerinin yaşam sürelerini etkileyen temel faktörler ve ana kurumsal yönetim unsurları olan, liderliğin, hesap verebilirliğin, şeffaflığın ve sistemin sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Johnson ve Valenzo-Jiménez (2019), Meksika'daki aile işletmelerinde kurumsal yönetimin özellikleri üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim mekanizmalarının kullanılmasının faydalarını ortaya koymak

amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, doğru kurumsal yönetim aracı tercihinin iki aile işletmesinin de profesyonelleşmesine ve kalıcılığına katkı sağladığını göstermiştir. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim olgusunun işletme etkinliği çerçevesinde ele alındığı görgül bir çalışmada (Kahveci ve Bert, 2019), Türkiye'de faaliyet gösteren kurumsal yönetim endeksinde yer alan 45 işletme incelenmiştir. Araştırma sonuçları, göreceli etkililik puanları açısından aile işletmelerinin en düşük puana sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim çerçevesinde değişimin ve istikrarın ekonomik yönüne ışık tutmak amacıyla Bangladeş'te faaliyet gösteren üç aile işletmesi incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak görüşmeler ve işletme faaliyetlerinin gözlemlenmesi ile tarihi belgeler, işletme raporları, araştırma çalışmaları gibi ikincil veriler kullanılmış; değişim süreçleri, mikro ve makro bir bakış açısıyla aydınlatılmıştır. Sonuçlar, yöneticilerin işletmelerde benimsediği yeni kurumsal yönetim çerçevesinin, ortakların çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi teşvik eden bir düzende olmasına rağmen, iç yapısal mekanizmalarda bir değişim yaratmadığını göstermiştir (Ahmed ve Uddin, 2018).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci, Mersin ilinde seçilen işletmeler üzerinden ve işletme ortaklarının bakış açısıyla; profesyonelleşme, işletme anayasası, yönetim anlayışı, yönetime katılım, karar verme biçimi, yetkilendirme ve yetki devri, etkin iletişim sistemi ve stratejik planlama gibi bir dizi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında incelenmiştir (Uçar ve Sağtaş, 2021). Araştırma sonuçları, kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinde; yetki ve sınırlıkların çizilmesi amacıyla işletme anayasasının temel alındığını, stratejik planlamaya önem verildiğini ve profesyonel destek alındığını ortaya koymuştur.

İşçi ve diğerleri (2013) hastane çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada kurumsallaşmanın artmasının nepotizmi azaltmadığını, kurumsallaşmanın olması durumunda da nepotizm uygulamalarının devam ettiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında Yalçın (2019) çalışmasında düşük düzeydeki nepotizmin işletmelerin kurumsallaşmasına engel oluşturmadığını tesbit etmiştir.

H₁: Kurumsal yönetimin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Performans

Kurumsal yönetim mekanizmaları yatırımcıların varlıklarını korumada başarılı olduğu ölçüde, bu mekanizmaların kullanımı işletme kaynaklarının daha verimli kullanılması ve yatırım getirilerinin artmasıyla ilişkilendirilir. Diğer bir deyişle, bir işletmenin yönetim yapısındaki iyileşmeler, kurumsal performansla ilişkili olmalıdır (Schultz vd., 2010, s. 145). Ancak kurumsal yönetim mekanizmalarının, performansı olumlu yönde etkilediği yönünde güçlü kuramsal destekler olmasına rağmen, araştırmacılar böyle bir etkiye ilişkin tutarlı kanıtlar sunamamışlardır. Alanyazında gözlemlenen sonuçlardaki çeşitliliğin, kullanılan modeller, veriler veya sına yöntemlerindeki farklılıklar olduğunu öne sürmek mümkündür (Kaplan, 1997; Huang, 2010; Bhagat ve Bolton, 2019; Koji, Adhikary ve Tram, 2020).

Brenes ve arkadaşları (2011), aile işletmelerinin strateji ve kontrol mekanizmalarını geliştirmek, aile işletmesi sahipleri ile işletme yöneticileri arasındaki iletişim ve ilişkiyi düzenlemek şeklinde nitelendirdiği “kurumsal yönetim yapısının” performans üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Profesyonel yönetime sahip 22 Latin Amerikalı aile işletmesinden oluşan bir örneklemden elde edilen sonuçlar, profesyonel yönetimle birlikte aile işletmelerinde kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasının performansı ve kârlılığı artırdığını saptamıştır. Araştırmacılar ayrıca aile yönetişiminin çok sayıda aile üyesinin işletmede aktif rol almadığı büyük aileler için daha uygun olduğunu öne sürmektedir. Ters durumda, aile yönetişiminin gereksiz ve uygulanmaya değer olmadığını düşünmektedirler.

Aile işletmelerinde stratejik yönetim ve nesil planlamasına dayalı kurumsal yönetimin performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmada (Tetteh, vd., 2022); aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve devamlılığını sağlamada, stratejik yönetim ve nesil planlamasının kurumsal yönetim ve aile işletmeleri performansı arasındaki ilişkide oynadığı kilit rol ortaya çıkarılmıştır.

San Martin-Reyna ve Duran-Encalada (2012), Meksika’da kurumsal yönetim sisteminin özelliklerini dikkate alarak, aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan diğer işletmeler arasındaki performans farklılıklarını 90 işletme üzerinde incelemiştir. Araştırmacılar, aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmelere göre kurumsal yapılarında farklılıklar gözlemlemiştir; söz konusu farklılıkların işletme performansı üzerinde aile işletmeleri lehine etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aile ve aile işletmesi

olmayan işletmelerin karşılaştırıldığı, Japon imalat sanayinde kurumsal yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı kapsamlı bir çalışmada ise (Koji, Adhikary ve Tram, 2020), kârlılık açısından aile işletmelerinin diğerlerine kıyasla daha iyi performans gösterdiği ortaya konulmuştur.

Bodolica vd., (2020, s. 143), aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve performansın kesiştiği noktadaki alanyazını; performans belirleyicisi olarak kurumsal yönetim özelliklerinin rolü ile farklı performans unsurları arasında kurumsal yönetim etkileri açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda; konuyla ilgili alanda dikkat çekici boşlukların olduğu, gelecek araştırmalarda aile işletmeleri performansına yönelik yeterince araştırılmamış yönetim belirleyicilerinin araştırmalara dahil edilmesi ve aile işletmelerinde optimal bir yönetim performansı uyumu sağlamak için çoklu izleme nitelikleri ve bunların zaman içinde değişen dinamiklerinin analiz edilmesinin gerektiği vurgulanmaktadır.

İşletme büyüklüğü, yönetim kurulunun bağımsızlığı, yönetici çeşitliliği, kurul toplantıları ve sahiplik gibi kurumsal yönetim değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini Swain ve Kar (2021, s. 7), en büyük 86 Hint aile işletmesi üzerinden değerlendirmiştir. Bu çalışmada aile işletmelerinin kurumsal yönetim değişkenleri ile performansları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla elde edilen beş yıllık veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, araştırma kapsamına alınan kurumsal yönetim değişkenlerinin çoğunun işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Aile işletmelerinin büyüme, örgüt ve yönetim bağlamında 500 İtalyan işletmesinin incelenmesiyle değerlendirildiği bir çalışmada (Capaldo ve Raffa, 1999), işletmelerin yenilik sürecinin başarılı yönetilmemesi nedeniyle, sektörde daha az rekabetçi hale geldiği; diğer bir ifadeyle işletmelerin benzer işletmelere kıyasla performans düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Leopizzi ve arkadaşları (2021, s. 12), aile işletmelerinde kurumsal yönetimin işletme performansı üzerindeki etkisini 343 İtalyan işletmeleri kapsamında değerlendirdiği görgül araştırmada; *modello padronale* olarak adlandırılan bir işletme modelinin, İtalyan otelleri için en uygun iş modelini temsil ettiği belirlenmiş ve bu iş modeli ile faaliyette bulunan aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden daha iyi performans sergilediği ortaya konulmuştur. Buna ek olarak; finansal kriz sırasında aile işletmelerini desteklemek için

teşviklerin sağlanması, sosyal refahın gelişmesi için kolaylaştırıcı bir faktör olabileceği önerilmiştir.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim yapısının performans üzerindeki etkisinin Kenya'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde değerlendirildiği bir diğer araştırmada ise (Metto, 2018, s. 51-52); kurumsal yönetimin performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda, işletmelerin aile üyeleri ve hissedarları ile niteliklere ve deneyime dayalı rekabetçi bir yönetim kurulu oluşturması, buna ek olarak işletmelerin operasyonel performansını etkilediğinden dolayı kurucular ve yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı ve çeşitlendirilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Yukarıda yapılan tüm açıklamalar ışığında aşağıda verilen hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Kurumsal yönetimin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.3. Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Performans

Aile işletmeleri, nepotizmi benimseyerek işgören aldığı ve büyükten küçüğe ya da cinsiyete göre yetki devri yaptığı takdirde liyakatin önüne geçmiş olacak (Charles, 2014, s. 132) ve nepotizm uygulamasının birçok olumsuz sonucu ile karşılaşılacaktır. Örneğin yetenezsiz bir aile üyesinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici olabilmektedir. İşletmeye yapılan katkı ve dağıtılan pay arasında bir adaletsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını fark etmektedir. Bu durumda ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş tatminini azaltarak performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle aile dışındaki profesyonel yöneticilerden yüksek performans beklenen aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayırması, onların işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır (Akbulut, 2013, s. 12).

Aile işletmelerinde nepotizm konulu araştırmaların; sosyo-duygusal refah (Firfiray, vd., 2018), örgütsel adalet (Altıntaş, 2020), sosyal sermaye ve performans (Schmid ve Sender, 2021), ücret performans duyarlılığı (Chen vd.,2021), iş tatmini,

motivasyon ve performans (Büte ve Tekarslan, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010), örgütsel bağlılık (Erdem vd., 2013), lider kararları (Liu vd., 2015), yatırımlara etkileri (Leone vd., 2013); kuramsal bir bakış açısıyla, kurumsallaşmayla ilişkisi (Bolat, vd., 2016 gibi konuları kapsadığı görülmektedir. Diğer yandan aile işletmesi dışındaki işletmelere yönelik gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında;, yaygın bir biçimde benzer parametrelerin temel alındığı görülmektedir (Sidani ve Thornberry, 2013; Altındağ, 2014; Lokaj, 2015; Elbaz vd., 2018).

Aile işletmelerinde üst yönetim başta olmak üzere çeşitli pozisyonlarda nepotizmin varlığına dikkat çeken Bolat ve arkadaşları (2016, s. 105), bu durumun görevlendirilen aile bireylerinin gerekli yetkinliğe sahip olmaması halinde önemli bir dizi sorunu beraberinde getirdiğine dikkat çekmektedir. İşletmelerde nepotizmin olumsuz etkilerine değinen Büte ve Tekarslan (2010, s. 5), aile üyelerinin yetenekleri dikkate alınmaksızın işe alınması veya terfi ettirilmesi, aile üyesi olmayan çalışanların kurumda adalet duygusunun olmadığını düşünmelerine ve bunu güvensizlik olarak algılamalarına neden olduğuna değinmektedir. Araştırmacılar iş ortamında algılanan adaletsizliğin ve güvensizliğin; iş tatminini, motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde sosyal sermayenin performans üzerindeki etkisinde nepotizmin aracı rolünü, İsviçre'deki 77 aile işletmesinden oluşan bir örneklem üzerinde inceleyen Schmid ve Sender (2021), örgütsel sosyal sermaye ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin, nepotizmin daha yüksek olduğu işletmelerde daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tanzanya'da faaliyet gösteren 163 aile işletmesi üzerinde inceleme yapan Urassa (2016), nepotizmin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir olumsuz etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Chen vd., (2021) benzer bir araştırmayı Hindistan'da faaliyet gösteren 277 aile işletmesinde gerçekleştirerek, nepotizmi üst yöneticilerin ücretleri üzerinden ve ücret-performans duyarlılığı çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Aileden ve profesyonel olmak üzere üst yöneticilerin iki grupta ele alındığı çalışmada, aileden olan yöneticilerin aile dışından olan profesyonel yöneticilere kıyasla yüksek maaşla ücretlendirildiklerini ortaya koymuş; bahsedilen durumun ailenin adını taşıyan işletmelerde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca araştırmada aile işletmelerinin yöneticilerinin profesyonel yöneticilere kıyasla yüksek ücret-performans duyarlılığına sahip olduğu saptanmıştır (Chen vd., 2021, s. 15-16).

Nepotizm ve aile işletmeleri kapsamında gerçekleştirdikleri araştırmada (Sugundan vd., 2018, s. 765) hangi alanda olursa olsun nepotizmin sağlıksız bir uygulama olduğuna ve aile işletmelerinde var olmasının daha büyük tahribatlara yol açacağına dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, gerçekleştirdikleri araştırmada, nepotik uygulamaların aile üyesi olmayan çalışanların çalışma motivasyonlarını bozacağından bahsetmektedir. Diğer yandan uygulamanın, adayın pozisyonu fazlasıyla hak etmesi, pozisyona uygun yetenek ve bilgi birikimine sahip olması durumunda işletmeye katkı sağlayabildiği ileri sürülmesine rağmen, çoğu durumda bu yolla işe alınanların pozisyona layık olmadıkları ve konumlarını istismar ettikleri öne sürülmektedir (Sugundan vd., 2018, s. 765).

Nepotizm ile ilgili olarak işletmelerde yukarıda sözü edilen olumsuz sonuçları gösteren çalışmaların aksine, olumlu sonuçları ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin birçok işletmede aile üyeleri, iş kendilerinin olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışıp daha fazla özveride bulunabilmektedir (Kerse ve Babadağ, 2018, s. 633), Abdalla vd. (1998), nepotizmin işyerinde samimi bir çalışma ortamı ile güçlü bir iletişim ağı yaratabileceğini ifade etmektedir. Bu durumun işletmenin performansını artıracığı öne sürülebilir. Ayrıca vekalet maliyetlerinde sağladığı avantaj da aile üyelerinin işletme içinde daha kolay istihdam edilmesini kolaylaştırmaktadır (Erdem ve İlhan, 2010, s. 160). Son olarak, aile dışı işletmelerde örgütün statüsünü ve stratejisini bilen üst yöneticilerin rakip işletmelere transfer olması durumu yüksek bir olasılık iken; aile işletmelerinde aynı zamanda aile üyesi olan yöneticiler için böyle durumun düşük bir olasılık olduğunu ifade etmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2014). Yöneticilerin ve işletme stratejisinin performans üzerindeki etkisinin önemi dikkate alındığında, bu bakış açısıyla işletmelerinde, aile üyelerinin yönetici olmalarının olumlu bir durum olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yukarıda ifade edilenler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Nepotizmin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.4. Aile İşletmelerinde Nepotizm, Kurumsal Yönetim ve Performans

Bu alt başlıkta, aile işletmelerinde kurumsal yönetim, nepotizm ve performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Kurumsal temelleri ve değişkenler arası ikili ilişkiler mevcut araştırmanın önceki kısımlarında tartışılmıştır. Bu kısım, araştırmanın temel hipotezinin altyapısını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

İşletme performansını etkileyen çeşitli bir dizi unsur bulunmaktadır. Bunlar arasında; büyüklük, yapı, sistem ve tarihi içine alan örgütsel faktörler; ekonomik, sosyolojik, politik ve teknolojiyi kapsayan çevresel faktörler ve kişilik, yaş ve yeteneği kapsayan bireysel faktörler insan bulunmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989, s. 403). Bu unsurlar; iş durumlarını, grup süreçlerini, liderliği, işletme amaçlarını vurgusunu, insan kaynakları yönetimini, iletişim akışını ve karar verme uygulamalarını; buna bağlı olarak işgörenlerin davranışlarını ve örgüt performansını etkilemektedir. Çalışmamızda işletme performansı kurumsal yönetim ve nepotizm değişkenleri ile ele alınmıştır.

Alanyazın incelendiğinde; nepotizmin örgüt ve işgören arasında çatışmalara neden olduğu, örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediği ve etik sorunlara yol açtığı görülmektedir. Ayrıca nepotizmin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği, işten ayrılma niyetinde artışa sebep olduğu, kurumsallaşmayı, örgüt içi demokrasiyi ve hesap verilebilirliği engellediği, nitelikli iş görenlerin istihdamını önlediği için işletmenin performansını olumsuz yönde etkilediği ve dolayısıyla işletmenin büyümesine ve gelişmesine engel olduğu yönünde görgül araştırmalar mevcuttur (Bolat vd., 2016, s. 113). Benzer şekilde işletmelerde yönetsel bilgi ve beceri açısından yeterince gelişmemiş akrabaların hak etmedikleri hâlde nepotizmle işe alınması ve terfi ettirilmesi durumunda, çalışanların motivasyonunun düşebileceği; aile içinde yaşanan sorunların işletme yönetimine yansiyabileceği ve aile içi rollerin yönetimin etkinliğini azaltabileceği öne sürülmektedir (Çemberci, 2013, s. 4).

Aile işletmelerinde gerçek başarı takdir edilmediğinde; çalışanların performanslarına ve işletmeye olan katkılarına göre değil, nepotizm esasına göre şekillendiğinde ve aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmeye başlarlar. Bu durum çalışanların iş tatminleri düşmekte, motivasyon ve performansları ise olumsuz yönde etkilenmektedir. (Vural ve Sohodol, 2004, s. 330). Bolat vd.'nin (2016, s. 150) aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile nepotizm

arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştıkları araştırma sonuçları, kurumsallaşma ile nepotizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu durum, aile işletmelerinde nepotik davranışların artmasının kurumsallaşma algısını azalttığı veya tersi biçimde yorumlanabilir. Brown ve Caylar (2004, s. 2) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise, kurumsal yönetimin uygulandığı işletmelerin performansının, uygulanmadığı işletmelerin performansından yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Aile işletmelerine yönelik araştırmalar büyük ölçüde normatif değil betimleyici çalışmalardır. Alanyazındaki çalışmalar, işletmeye odaklanmaktan ziyade “aile” unsuruna yönelim gösterir niteliktedir. Aile içi çekişmeler, nepotizm ve diğergamlık gibi davranışların araştırılması, aile işletmelerinde bir gerekliliktir. Bunun yanında aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerin rekabet gücünün karşılaştırılabilir analizine ve her bir işletme türünün başarısına neden olan faktörlere odaklanması önem taşımaktadır (Charles, 2014, s. 133). Aile işletmelerinde performansın ölçülmesi ve beklenen başarı düzeyinin yakalanmasına yönelik çoğu araştırma, özellikle dar ve geleneksel yaklaşımlarla ele alınmakta ve çoğunlukla finansal verilere dayanmaktadır.

Alanyazında aile işletmelerinin performansına yönelik olarak nepotizm ve kurumsal yönetimle ilişkili olmak üzere yapılan bazı çalışmalara yer verilmektedir..

Perez-Gonzalez (2006, s. 1559), aile verasetiyle yönetilen işletmelerin performansında zaman içinde azalış olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Lin ve Hu (2007, s. 1348), halka açık Tayvanlı bir aile işletmesi örneğinden yola çıkarak, diğerlerinin profesyonel CEO’su varken neden bazı aile işletmelerinin aile içinden CEO’ya sahip olduklarını ve bu ilişkinin performans üzerindeki etkilerini araştırmaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, aile CEO’larının ve profesyonel CEO’ların performanslarını karşılaştırmışlar ve düşük potansiyelli işletmelerden nepotizmle CEO seçtiğini ve ancak profesyonel bir CEO seçmeleri durumunda –özellikle küçük çaplı işletmelerde- bunun kendilerine fayda sağladığı yönünde gözlemde bulunmuşlardır.

Aile işletmelerinde nepotizm, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Nepotizm arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatminleri düşmekte, işverene duydukları güveni ve adalete olan inançları ise azalmaktadır (Van Hoof ve Stout, 2012; Khatri ve Tsang, 2003). Bu da çalışanların

bireysel performanslarının düşmesine ve işten ayrılma düşüncelerinin ise artmasına yol açabilmektedir.

Dökümbilek (2010), yürüttüğü çalışmada işletmenin kurucu bağımlı olabileceği ve sonraki kuşakların elinde risk altında kalabileceğine; özellikle varisler arasında miras çatışmalarının ve aile üyelerinin sayısının artması ile de çıkar çatışmalarının ortaya çıkabileceğine dikkat çekilmektedir. Buradan hareketle, başarılı bir aile işletmesi oluşturmak ve bunun devamlılığını sağlamak için profesyonelleşmenin ve etkin bir insan kaynakları yönetiminin gerektiğine vurgu yapılmıştır.

PWC tarafından Türkiye ve 34 ülkede 1600'den fazla aile işletmesi ile yapılan 2010/2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırmasın'da, 50 Türk aile işletmesinin 2007 yılındaki araştırmaya göre performans konusunda daha olumsuz bir tablo çizmesine rağmen büyüme beklentisi daha yüksek çıkmıştır. Diğer ülkelerdeki aile işletmelerinin büyüme hedefi sadece %60 iken, Türk işletmelerinde bu hedef %82 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'deki aile işletmelerinin %73'ünün, aile işletmesi olmanın kriz zamanlarında işletmeyi koruyucu yönde etkilediğini düşündükleri görülmüştür. (Özcan, 2015)

Miller vd. (2007) araştırması, coğrafi bölgelerde derin kültürel ve kurumsal farklılıklarla karakterize edilen İtalya'da yapılmıştır. 50 milyondan fazla gelirli İtalyan ailelerin kontrolündeki işletmelerden toplanan kapsamlı bir veri seti kullanılarak yapılan çalışmada; güçlü aile mantığının güçlü piyasa tarafından dengelenmesi durumunda, aile işletmelerinde yüksek performansa ulaşılabilen sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular; aile işletmesi müdürlerinin ve liderlerin kurumsal çevreye dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırmacıya göre aile işletmesi sahiplerinin, işletmelerinin uygulamalarına gereğinden fazla güvenmek yerine, örnek ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle; aile işletmelerinde nepotizm, kurumsal yönetim ve performans ilişkisini; karşılıklı etkileşimi esas alan ve birlikte yönetmek olarak da tanımlayabileceğimiz “yönetişim” kavramı ile açıklamak mümkündür. Kurumların belirli kurallar, yasalar ve değerler açısından istikrar kazanmasını ve faaliyetlerine bir standart getirmesini esas alan kurumsal yönetim uygulamaları

kullanıldığında; işletmelerin kontrolü ve katılımcı yönetim açısından hesap verebilirlik, şeffaflık, verimlilik ve performans konularında daha etkili sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Bir başka deyişle kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen bir aile işletmesinde kurumsallaşmanın sağlanabileceği ve bunun etkisiyle nepotizme olan eğilimin az olacağı ve bunun sonucu olarak işletmelerin performansının artacağı düşünülebilir.

Yukarıdaki bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H4: Nepotizmin performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetimin istatistiksel olarak anlamlı düzenleyici rolü vardır.

3. YÖNTEM

Bilimsel yöntem, olguları araştırmak, yeni bilgiler elde etmek veya önceki bilgileri düzeltmek ve bir araya getirmek için başvurulan teknikler bütünü olarak ifade edilir. Bir araştırma yönteminin bilimsel olarak nitelendirilebilmesi, araştırmanın belirli ilkelere bağlı olan görgül ve ölçülebilir bulgulara dayandırılmasına bağlıdır (Tenuta ve Testa, 2018, s. 36). Araştırmanın yaklaşımı veya tasarımı (nitel, nicel veya karma), veri toplama araçları (anket formları, ölçekler, görüşme v.b.), hipotezlerin formüle edilmesi genellikle bu aşamada raporlaştırılmaktadır. Araştırılmak istenen konuyla ilgili bilimsel bilginin üretilmesi sürecinde başvurulacak yaklaşımın (nicel, nitel veya karma) belirleyicisi araştırmanın amacı, araştırmanın amacına bağlı olarak formüle edilen hipotezler ve araştırma sorusu veya problemi olmaktadır.

Nicel araştırmalar, çeşitli ölçme ve değerlendirme araçları yardımıyla belirli bir sistematikte evrenden çekilen örneklemden elde edilen veriler üzerinde analizlerin yapılarak istatistiklerin oluşturulduğu ve genelleme yapmaya olanak sağlayan araştırmalardır (Guenther ve Falk, 2019). Nicel araştırma yaklaşımları çeşitli şekillerde kategorize edilebilmesine karşın; ilgili yazında yaygın olarak bilinen yaklaşımlar arasında deneysel (experimental), nedensel/ilişkisel (casual/correlational ve betimsel (descriptive) araştırmalar sayılabilir (Karasar, 2013). *Betimsel araştırmalar*, incelenen konuya yönelik var olan durumu olduğu gibi aktarmak, tasvir etmek suretiyle ortaya koyma amacı taşıyan temel bir nicel araştırma yaklaşımıdır (Williams, 2007, s. 66). *Deneysel araştırmalar*, manipüle edilen bir veya daha fazla değişkenin (deney grubu) diğer değişken veya değişkenler (kontrol veya karşılaştırma grubu) üzerindeki etkisini değerlendirmeye ve bağımlı değişkeni/değişkenleri etkileme olasılığı bulunan diğer değişkenlerin kontrol edilmesine izin veren bir araştırma yaklaşımı olarak ifade edilebilir (Leedy ve Ormrod, 2001, s. 386). Nihayet *nedensel/ilişkisel araştırma yaklaşımları* ise temelde bağımlı ve bağımsız değişkenler arası korelasyonların sınıandığı, buna rağmen değişkenlerin herhangi bir yönüyle değiştirilmesine izin vermeyen, iki veya daha fazla değişken arasındaki bağlantıların yönünü ve derecesini

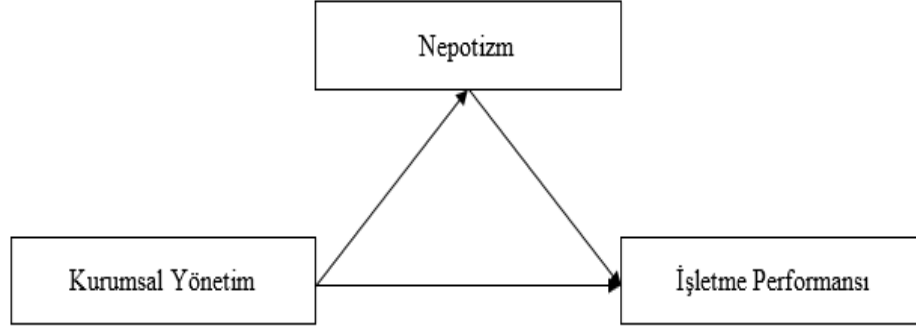
belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Ross, vd., 2005; Creswell, 2012, s. 337). Nedensel/ilişkisel araştırma yaklaşımlarının değişkenler arası farklılıkların sınanması amacıyla da kullanılabilceğini ifade etmek mümkündür. Diğer yandan nicel araştırmalara kıyasla küçük katılımcı gruplarıyla yürütülen ve genelleme amacı bulunmayan, buna karşın derinlemesine bilgi elde edebilmenin mümkün olduğu nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulmaktadır. Son olarak *karma araştırmalar* ise, nitel ve nicel yaklaşımların tek bir araştırma içerisinde bir arada kullanılarak verilerin çeşitli şekillerde toplanabildiği ve analiz edilebildiği bir araştırma yaklaşımı, yöntemi veya tasarımıdır (Ivankova, 2004).

Yukarıdaki ifadeler doğrultusunda; aile işletmelerinde nepotizm-performans ilişkisinde kurumsal yönetimin aracı etkisinin incelenmesi temel amacına ek olarak; işletme çalışanlarının nepotizm, performans ve kurumsal yönetim algılama düzeylerine ilişkin farkların çeşitli değişkenler açısından değerlendirildiği mevcut doktora tezinde nedensel/ilişkisel araştırma yaklaşımına başvurulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın takip eden kısımlarında; araştırmanın modeli, istatistiksel hipotezler, veri toplama araçları ile verilerin analizlerine ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Aile işletmelerinde nepotizmin performans üzerindeki etkisinde kurumsal yönetimin aracı rolünün sorgulandığı bu araştırma kapsamında veriler araştırmaya katılmaya rıza gösteren denizli ilindeki aile işletmelerinde toplanmış, öncelikle bir Excel dosyasına girilerek arşivlenmiş ve ön değerlendirme yapılmıştır. Sonrasında betimsel istatistikler; normallik, geçerlik ve güvenilirlik testleri; yapısal modelin sınanması; nepotizm, kurumsal yönetim ve işletme performansına yönelik farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 26 ile LISREL paket programlarından yararlanılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performans ilişkisi ile kurumsal yönetim ve işletme performans ilişkisinde nepotizmin aracılık etkisinin incelendiği araştırmada aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 7. Kuramsal Model

3.2. Evren ve Örneklemi

Evren, araştırmacılar tarafından incelenmek üzere belirlenen belirli nitelik ve özelliklere sahip nesne ve deneklerden meydana gelen; araştırmadan elde edilen sonuçların genellendiği alan (Sudibyö, 2021, s. 53); buna bağlı olarak *örneklem*, bu evrenden seçilerek araştırmaya dahil edilen ve evreni temsil yeteneği olan katılımcı grubu olarak ifade edilebilir (Widodo ve Sari, 2022, s. 54). Aile işletmelerinde nepotizm ve performans ilişkisinde; kurumsal yönetimin düzenleyici etkisinin araştırıldığı bu doktora tezinin evrenini, Denizli’de faaliyet gösteren aile işletmeleri; örneklemi ise araştırmanın yapılmasına izin veren 31 aile işletmesinde çalışan bireyler oluşturmaktadır.

Nicel sosyal bilimlerde yapılan görgül çalışmalarda araştırmacıların karşılaştığı en büyük zorluklar arasında, evreni temsil edebilecek örneklemin çerçevesinin çizilmesi ile örneklem hacminin tespit edilmesi gösterilebilir. Araştırmalarda evren sayısı üzerinden örneklem hacminin belirlendiği dikkate alındığında; araştırmacının sahip olması gereken öncelikli bilgi, araştırma sonuçlarının genelleştirileceği evren sayısıdır. Buna karşın sosyal bilim araştırmalarında evrende yer alan birey sayısını bilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Krejcie ve Morgan (1970, s. 608-609), evrenin tam olarak bilinmediği ancak sayının bir milyonu aşmadığı tahmin edildiği durumlarda 384 sayısının örneklem için uygun olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın evrenini Denizli ili olarak belirlendiği bu araştırmada

örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu ve kolayda örnekleme yöntemi birlikte kullanılarak, 31 işletmeden toplamda 441 işgören araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir.

Verilerin elde edildiği katılımcı özelliklerinin bilinmesi, bilimsel araştırmalarda araştırma sonuçlarının yönünü etkileyebileceğinden oldukça önemlidir. Bu anlamda hemen her araştırmada verilerin toplandığı birey veya gruplara ait çeşitli özelliklerin de araştırmalar kapsamında sorgulanarak veri analiz sürecinde raporlaştırıldığı bilinmektedir (Yavuz vd., 2020; Karahan ve Yılmaz, 2014; Asunakutlu ve Avcı, 2010). Mevcut araştırma kapsamında, araştırmanın amacıyla bağlantılı bir yaklaşımla katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin yanı sıra çalıştıkları kurumlara ilişkin çeşitli özellikler sorgulanmış, elde edilen veriler aşağıdaki çizelgede sunulmuştur (Çizelge 12).

Çizelge 12. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ile Çalışmanın Uygulandığı Kurumlara Yönelik Betimsel İstatistikler (N=441)

<i>Değişken</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Değişken</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet			Eğitim durumu		
Erkek	236	53,5	Lise	120	27,2
Kadın	205	46,5	Önlisans	71	16,1
Yaş			Lisans	235	53,3
20-30	138	31,3	Lisansüstü	15	3,4
31-40	174	39,5	İşletme adı		
41-50	107	24,3	İşletme 1	44	10,0
51≥	22	5,0	İşletme 2	39	8,8
İşletme türü			İşletme 3	33	7,5
Tekstil	299	67,8	İşletme 4	31	7,0
Kimya	45	10,2	İşletme 5	29	6,6
Otomotiv	39	8,8	İşletme 6	24	5,4
Demirçelik	21	4,8	İşletme 7	22	5,0
Mermer	21	4,8	İşletme 8	21	4,8
Boya	16	3,6	İşletme 9	20	4,5
Departman			İşletme 10	19	4,3
Pazarlama	108	24,5	İşletme 11	19	4,3
Muhasebe-finans	82	18,6	İşletme 12	16	3,6
Üretim	77	17,5	İşletme 13	15	3,4
Yönetim	24	5,4	İşletme 14	14	3,2
İnsan Kaynakları	23	5,2	İşletme 15	12	2,7
Diğer	127	28,8	İşletme 16	11	2,5
Statü			İşletme 17	10	2,3
İşgören	232	52,6	Diğer	62	14,1
Orta düzey yönetici	97	22,0	Deneyim süresi		
Alt kademe yönetici	73	16,6	≤5	193	43,8
Üst düzey yönetici	26	5,9	6-10	109	24,7
Sahip/Ortak yönetici	13	2,9	11-15	53	12,0
Çalışma süresi			16-20	40	9,1
≤5 yıl	108	24,5	21≥	46	10,4
6-10 yıl	117	26,5			
11-15 yıl	64	14,5			
16-20 yıl	60	13,6			
21≥ yıl	92	20,9			

Çizelge 12’de yer alan katılımcı özellikleri ile faaliyette buldukları kurumlar incelendiğinde; araştırma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyetlerinin birbirlerine yakın frekanslarda olduğu (K=205- E=236), yaşlarının çoğunluğunun 31-40 (n=174) aralığında değiştiği ve bu grubu 20-30 (n=138) yaş aralığındaki katılımcıların izlediği görülmüştür. Katılımcıların önemli bir kısmının eğitim düzeylerinin lisans mezunu

(%53), statülerinin ise yine buna yaklaşık bir oranla iş gören (%52,6); çalışma süreleri bağlamında ise çoğunluğun beş yıldan daha az olmasına (%24,5) ve 6-10 yıl (%26,5) aralığında değişmesine rağmen grup içi dağılımın homojen olduğu; beş gruptan oluşan deneyim sürelerinin ise önemli çoğunluğunun beş yıldan daha az (%43,8) olduğu saptanmıştır. Hizmet verilen kurumlara ilişkin bulgular, katılımcıların baskın çoğunluğunun tekstil (%67,8) türü bir işletmeye görev yapmakta olduğunu; işletme bağlamında ise sırasıyla Küçüker, (%10), Uğurlu Cam Oto (%8,8), Tosunoğlu (%7,5), Natür Boya (%7,0) ve Nesa'da (%6,6) görev yaptığı anlaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Aile işletmelerinde nepotizm ve performans ilişkisinde kurumsal yönetimin düzenleyici etkisinin incelendiği bu doktora tezinde; sosyal bilim araştırmalarında en sık kullanılan ve psikometrik ölçüm araçlarından biri olan Likert Ölçeği (beşli) kullanılmıştır. *Likert Ölçeği*, araştırılan bir konuyla ilgili gerçek veya hipotetik bir durum için katılımcıya yöneltilen bir dizi ifadeden/maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan, metrik bir ölçme aracı üzerinde kendilerine yöneltilen birbirleriyle bağlantılı ifadelerle, “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değişen katılım düzeylerinde işaretleme yapmaları istenmektedir (Joshi, vd., 2015). Ölçme aracında ayrıca katılımcıların kendileri ve faaliyet gösterdikleri işletmelerle ilgili nominal düzeyde çeşitli sorulara yer verilmiştir.

Yukarıda sıralanan hipotezler ve vurgulanan amaçlar doğrultusunda nepotizm, kurumsal yönetim ve performansı ölçmeye yönelik üç farklı ölçme aracından yararlanılmıştır.

Nepotizm Ölçeği: Nepotizm algısını ölçmek için Ford ve McLaughlin (1985) ile Abdalla vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmış ve ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından gerçekleştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliğinin 0,86 olduğu ortaya konulmuştur. Ölçek, 17 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: işe almada nepotizm, işlemede nepotizm ve terfide nepotizm boyutlarıdır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları: işe almada nepotizm alt boyutu için “ Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir”, işlemede nepotizm alt boyutu için “Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı

olan kişilerden çekinirim” ve terfide nepotizm alt boyutu için “Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır” şeklindedir.

Kurumsal Yönetim Ölçeği: Kurumsal yönetim algısını ölçmek için Polat (2018) tarafından OECD’nin önerdiği uluslararası standartlar dikkate alınarak; bunun yanı sıra Aydemir ve arkadaşları (2004) tarafından da kaynak gösterilerek geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliğinin 0,80 olduğu ortaya konulmuştur. Ölçek, 16 ifade ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik boyutlarıdır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları: adillik alt boyutu için “Pay sahiplerinin haklarını gösteren resmi bir belge vardır”, sorumluluk alt boyutu için “İşletme sermayesi aile üyelerinin harcamalarına karşı korunur”, şeffaflık alt boyutu için “Şirkete ilişkin sır niteliği taşımayan bilgiler 3. kişilerin ulaşımına açıktır” ve hesap verilebilirlik alt boyutu için “Yönetim kurulunda aile dışında üyelere yer verilmesine önem verilir” şeklindedir.

Performans Ölçeği: İşletme performans algısını ölçmek için Hoque ve James (2000) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2016) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılarak kurumsal performansı ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliğinin 0,80 olduğu ortaya konulmuştur. Ölçek, 20 ifade ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: finansal süreçler, içsel süreçler, müşteri ve büyüme ve gelişme boyutlarıdır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları: finansal süreçler alt boyutu için “Faaliyet gelirleri”, içsel süreçler alt boyutu için “İş gücü verimliliği sapması”, müşteri alt boyutu için “Müşteri şikayet sayısı” ve büyüme ve gelişme alt boyutu için “Zamanında teslimat” şeklindedir.

3.4. Verilerin Toplama Süreci

Araştırma kapsamında önce etik kurul raporu alınmış sonrasında Denizli ili evreninden örnekleme ulaşabilmek amacıyla başlangıçta elektronik posta üzerinden işletmelere ulaşılarak veri toplanması planlanmış, ancak istenen geri bildirim sağlanmamıştır. Bu aşamada kartopu ve kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacı tarafından şahsen kurumlar gezilerek ve internet aracılığı ile anket formları çalışanlara

ulaştırılmıştır. Katılımcılara gönüllülük esasının temel alındığının vurgulandığı araştırma verileri, 01.11.2021-30.01.2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu aşamasında; denizli ilindeki çeşitli aile işletmelerinden elde edilen verilerdeki aykırı değerlerin gözden geçirilmesine; verilerin normallik dağılımlarına yönelik sonuçlarına; geçerlilik ve güvenilirlik testlerine; hipotez testlerine yönelik basit ve hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

3.5.1. Uç Değerlerin İncelenmesi

Bilimsel araştırmalarda özellikle lisansüstü tezlerde, analizler öncesi verilerin işlenmesi, uygun olmayan değerlerin gözden geçirilmesi ve normalleştirilmesi adımı göz ardı edilmektedir. Ancak araştırmacıların analiz öncesi süreçte verileri analize uygun hâle getirmek için ilgisiz ve gereksiz ifadelerden (uç değerlerden) arındırılabilmesi belirtilmektedir (Osborne, 2010).

Alanyazında uç değerlerin ayıklanmasına ve böylece verilerin analize uygun hâle getirilmesine ilişkin Cook's Distance, Leverage ve Mahalanobis Distance gibi çeşitli çok değişkenli uç değer temizleme teknikleri bulunmaktadır. Mahalanobis Distance, araştırmalarda bu amaçla sık kullanılan tekniklerden biri olarak veri setinde en yüksek değer için uç değer olabilme ihtimaline vurgu yaparak, söz konusu değerlerin incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir (Garson, 2012). Verilerin uç değerlerinin gözden geçirilmesi ve bu değerlerden arındırılması, veri seti içerisinde ilgisiz ve gereksiz bilgilerin tespitine, sonuç olarak araştırma kapsamında uygulanacak olan testlerin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar vermesine katkı sağlayacaktır (Cao, vd., 2007). Mahalanobis Distance değerlerinin 0,0001 altında olması veri setinde uç değer olmadığını işaret ederken; bu değer üzerinde olan katılımcı yanıtlarının ise gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen veri setinin uç değerlerinin belirlenmesinde Mahalonobis Distance kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu 44 katılımcıya ait anket değerlerinin 0,0001 üstünde olduğu belirlenmiş ve söz konusu katılımcı yanıtlarının incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Uç değer aralığında olduğu saptanan katılımcı anketleri değerlendirildiğinde; dağılımların homojen olduğu ve yanıtların olağan düzeylerde olduğu saptanmıştır. Buna göre, ilgili katılımcılara ait yanıtların araştırmanın ilerleyen süreçlerinde elde edilen sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilemeyeceği düşünüldüğünden, analiz kapsamı dışına alınmaması kararlaştırılmıştır. Nitekim Hair ve arkadaşları (2019), bir araştırmada uç değer olduğu saptanan katılımcı formlarının kesin bir biçimde kanıtlanmadığı sürece araştırma kapsamı dışına alınmaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında gerçekleştirilen analizler sonucunda, 44 katılımcıya ait uç değer içeren anketin olağan akışa uygun olduğu görülmüş, araştırmadan arındırılmasına gerek olmadığına kanaat getirilerek araştırmanın mevcut verilerle sürdürülmesi kararlaştırılmıştır.

3.5.2. Ölçeklere İlişkin Normallik İstatistikleri

Veri setinin normallik koşullarını sağlama düzeyinin değerlendirilmesi araştırmalarda temel ve/veya karmaşık analizlerin ilk adımlarından biridir. Normallik ölçütlerinin incelenmesi, nicel araştırmalarda ne tür analizlerden yararlanılabileceği konusunda araştırmacılara önemli ipuçları vermektedir (Hair, vd., 2019). İlgili alanyazında bir veri setinin normallik ölçütlerini sağlama düzeyinin değerlendirilmesinde çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bunlardan en yaygın kullanılanları; merkezi eğilim ve merkezi yayılım ölçütleri ile çarpıklık ve basıklık katsayılarıdır (Anilkumar ve Samiyya, 2013; Park, 2015). Merkezi eğilim ölçütleri arasında ortalama, medyan ve mod; merkezi yayılım ölçütleri arasında ise varyans standart sapma, açıklık ve çeyreklikler arası açıklık yer almaktadır. Araştırmalarda söz konusu katsayıların birbirlerine yakınlığının artması verilerin normalliğe yaklaştığı, uzaklaşması ise normallikten saptığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan çarpıklık ve basıklık katsayıları değerlerinin ± 3 (Hopkins ve Weeks, 1990; Siraj-Ud-Doulah, 2021), veya $\pm 1,5$ (Tabachnick ve Fidell, 2012) aralığında olması verilerin normalliği sağladığını göstermektedir. Çalışmada, normal dağılım istatistikleri kapsamındaki

merkezi eğilim ölçütlerinden ortalama; merkezi yayılım ölçütlerinden standart sapma ile çarpıklık ve basıklık ± 3 ve ± 1.5 eşik değerleri kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerden hareketle nepotizm, kurumsal yönetim ve performans ölçeğine ait ortalama (\bar{X}), standart sapma (σ), çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin bulguların gösterimine aşağıdaki çizelgelerde yer verilmiştir (Çizelge 13,14,15). Araştırma kapsamında nepotizm, kurumsal yönetim ve işletme performansı algısını ölçmek için üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır

Çizelge 13. Ölçme Araçlarına Yönelik Normallik Testi Sonuçları

Değişken*	Nepotizm*			
	\bar{X}	σ	Çarpıklık	Basıklık
M1	3,08	1,275	-,198	-1,051
M2	2,96	1,207	-,016	-,966
M3	3,79	1,073	-,906	,368
M4	2,34	1,190	,622	-,571
M5	2,18	1,236	,858	-,350
M6	2,45	1,244	,553	-,711
M7	2,44	1,207	,485	-,707
M8	2,40	1,217	,521	-,745
M9	2,47	1,183	,505	-,658
M10	2,34	1,195	,704	-,381
M11	2,44	1,207	,568	-,581
M12	2,27	1,198	,742	-,389
M13	2,49	1,199	,468	-,734
M14	2,27	1,153	,755	-,246
M15	2,40	1,150	,588	-,441
M16	2,39	1,203	,640	-,476

**Eklerde yer alan ölçme araçları burada görülen sıralamalara uygun verilmiştir*

Çizelge 13 incelendiğinde işyerinde akrabalık ilişkileriyle istihdam ve terfi durumlarını değerlendirmek üzere on altı ifadeden oluşan nepotizm ölçeği değişkenlerine verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; yanıt ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bakıldığında en düşük ortalamaya sahip olan değişkenin “bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim” (M5); en yüksekine ise

“bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir” (M3) olduğu görülmektedir. İlk ifade edilen değişkenin ortalamasının düşük olması, katılımcıların işlemden nepotizm olmadığı algısına; ikinci ifade edilen değişkenin yüksek olması ise işe almada nepotizm olduğu algısına sahip olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Standart sapma katsayılarına ilişkin veriler incelendiğinde; yine ortalamadan sapmaların makul düzeylerde olduğu görülmektedir (1,073- 1,275). Son olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar olarak belirlenen $\pm 1,5$ eşik değerleri (Hopkins ve Weeks, 1990; Siraj-Ud-Douhah, 2021) içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, nepotizm ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin dağılımların normallik sınırları içerisinde yer aldığı ifade edilebilir.

Çizelge 14. Ölçme Araçlarına Yönelik Normallik Testi Sonuçları

Değişken*	Kurumsal Yönetim*			
	\bar{X}	σ	Çarpıklık	Basıklık
M1	3,39	1,101	-,089	-,413
M2	3,77	,966	-,292	-,392
M3	3,00	,916	-,147	,627
M4	3,17	,800	,157	1,585
M5	3,28	,823	,209	,970
M6	3,08	,924	,058	,567
M7	3,11	,949	,028	,406
M8	3,40	1,144	-,415	-,686
M9	3,16	,998	-,070	,109
M10	3,76	1,011	-,642	-,076
M11	3,02	1,033	-,108	-,051
M12	3,17	1,066	-,163	-,103
M13	3,09	1,089	-,144	-,283
M14	2,86	1,018	-,062	-,003
M15	3,04	,965	-,088	,342
M16	3,07	,908	-,075	,727

*Eklerde yer alan ölçme araçları burada görülen sıralamalara uygun verilmiştir

Araştırma kapsamında kullanılan kurumsal yönetim ölçeği, işletmelerin adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine yönelik katılımcı algılarını 16 ifadeden oluşan gözlenen değişkenle ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Katılımcıların ilgili durumlara yönelik düşüncelerinin ortalamalarının verildiği Çizelge 14 incelendiğinde, verilen yanıtların birbirlerine yakın aralıklarda olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip değişkenin “stratejik kararlar alınırken hissedar ve diğer ortakların görüşlerine başvurulur” (M2); en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise “yönetim kurulunda aile dışında üyelere yer verilmesine önem verilir” (M14) olduğu görülmüştür. Buna göre ilk ifade edilen değişkene verilen yanıt ortalamasının yüksek olması, katılımcıların işletmelerde adillik ilkesinin var olduğuna inandıklarını; ikinci değişkene verilen yanıt ortalamalarının düşük olması ise, katılımcıların işletmelerde hesap verilebilirliğin olmadığı veya düşük olduğu algısına sahip olduklarını göstermektedir. Diğer yandan, katılımcı yanıtlarının ortalamadan sapmalarının kabul edilebilir düzeylerde olduğu (1,144-0,800); çarpıklık ve basıklık katsayıları seviyelerinin ise yukarıda verilen ($\pm 1,5$) kabul edilebilir eşik aralıklarında yer aldığı görülmektedir. Bu açıdan kurumsal yönetim ölçeğine ilişkin elde edilen verilerin normallik koşullarına uyduğunu ifade etmek mümkündür.

Çizelge 15. Ölçme Araçlarına Yönelik Normallik Testi Sonuçları

Değişken*	Performans*			
	\bar{X}	σ	Çarpıklık	Basıklık
M1	3,81	,800	-,800	1,406
M2	3,95	,753	-,907	2,008
M3	3,83	,738	-,542	,921
M4	3,51	,834	-,348	,249
M5	3,43	,831	-,446	,556
M6	3,54	,825	-,442	,374
M7	3,79	,933	-,764	,579
M8	3,60	,812	-,457	,597
M9	3,29	0	-,456	-,092
M10	3,70	,840	-,637	,670
M11	3,31	,946	-,376	,034
M12	3,68	,849	-,490	,447
M13	3,76	,896	-,590	,288
M14	3,84	,903	-,760	,774
M15	4,05	,829	-,942	1,545
M16	3,89	,887	-,831	1,060

**Eklerde yer alan ölçme araçları burada görülen sıralamalara uygun verilmiştir*

Normallik kapsamında değerlendirilecek son ölçme aracı performanstır. Belirlenen kurumsal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını finansal süreçler, içsel süreçler, büyüme ve gelişme ile müşteri boyutları çerçevesinde on altı ifade ile ortaya koymaya çalışan performans verilerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları yukarıda yer alan Çizelge 15'te sunulmuştur. Çizelgede her bir ifadeye verilen yanıt ortalamaları değerlendirildiğinde; hesaplamaların birbirlerine yakın aralıklarda olduğu (3,29-4,05); standart sapma değerlerinin ortalamadan sapma düzeyinin yüksek olmadığı diğer bir ifade ile kabul edilebilir sınırlarda yer aldığı (0,800-0,946) tespit edilmiştir. Değişkenler temelinde değerlendirildiğinde; en yüksek değer “müşteriye cevap verme süresi” (M15); en düşük ortalama değer “hatalı ürün gönderme yüzdesi” (M9) olduğu görülmektedir. Buna göre ilk ifade edilen değişken ortalamasının yüksek olması, müşteri boyutundaki olumlu; ikinci ifade edilen değişkenin ise, içsel süreçler boyutundaki olumsuz bir duruma gönderme yaptığının not edilmesi gerekmektedir. Performans değişkenine ait çarpıklık ve basıklık

katsayıları değerlendirildiğinde; her bir değerin belirtilen sınır aralıkları (± 3) içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, performans ölçeğinden elde edilen verilerin normallik ölçütlerini sağladığını ifade etmek mümkündür.

3.5.3. Geçerlik ve Güvenirlik Test İstatistikleri

Bilimsel araştırmalarda nicel, nitel veya karma araştırmalar fark etmeksizin geçerlik ve güvenirlik değerlendirmelerinin yapılması ve/veya testlerinin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Önceki kısımlarında bahsedildiği gibi (bkz. 3.5. Verilerin Analizi) mevcut araştırma kapsamında araştırmanın amacıyla bağlantılı olarak çeşitli geçerlik ve güvenirlik test tekniklerinden yararlanılmıştır.

Güvenirlik, bir değişkenin çoklu ölçümleri arasındaki tutarlılık derecesinin bir değerlendirmesidir (Hair, vd., 2019). Nicel araştırma sonuçlarının kabul edilebilir temellere dayandırılabilmesinde önem taşıyan bu ölçüt için araştırmalarda farklı ölçüm tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ölçme aracının tutarlılığını değerlendiren Cronbach's Alpha nicel araştırmalarda en yaygın kullanılan güvenirlik katsayılarından biridir (Tavakol ve Dennick, 2011). Diğer yandan özellikle son yıllarda karmaşık ölçüm metotlarının geliştirilmesiyle, farklı ölçütlerin veri setinin güvenilirliğini değerlendirmede kullanılmasının yararlı olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Bu bağlamda Hair ve arkadaşları (2019), bileşik güvenirlik (CR) ile açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayıları gibi doğrulamayı faktör analizinden elde edilen güvenirlik ölçümlerinin de araştırmalarda ölçüm sonuçlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde kullanabileceğine dikkat çekmektedir. Buna göre Cronbach's Alpha katsayısının en az 0,50 (Clark-Carter, 1997); 0 ile 1 aralığında değişen değerler alabilen CR katsayısının 0,60 üzerinde ve 0 ile 1 arasında değer alan AVE katsayısının ise 0,50 üzerinde (Hair, vd., 2019; Bagozzi ve Yi, 1988) olması, güvenirlik ölçütünün sağlandığının göstergesidir. LISREL'in doğrudan hesapladığı bir endeks olmaması nedeniyle Bagozzi ve Yi'nin önerdiği (1988) CR katsayısı ile Fornell ve Larcker'in önerdiği (1981) AVE değerleri araştırmacı tarafından aşağıda verilen şu formüller kullanılarak manuel olarak hesaplanmıştır:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n Li^2}{n}$$

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n Li)^2}{(\sum_{i=1}^n Li)^2 + (\sum_{i=1}^n ei)^2}$$

Verilerin geçerlik ve güvenilirliklerinin belirlenmesinde sık başvurulan yöntemler arasında *faktör analizi* yer almaya başlanmıştır. Bilindiği üzere faktör analizi, doğrulayıcı ve keşfedici olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir. *Doğrulayıcı faktör analizi*, ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlerin veya faktörlerin gözlenen değişkenler veya ifadeler tarafından ne ölçüde tanımlanabildiğini ölçen ve çeşitli endeksler yardımıyla yapıda yer alan değişkenlere ait geçerlik ve güvenilirlik ölçüm özelliklerini tanımlayan bir tekniktir (Jöreskog ve Sörbon, 1993). Doğrulayıcı faktör analizi, ayrıca faktör yapıları önceden tespit edilmiş belirli bir ölçüğe ait bilinen sayıdaki ifadenin bir araya gelerek oluşturduğu faktör yapılarının anlamlılığının doğrulanması veya sınanmasını içerir (Stapleton, 1997). *Keşfedici faktör analizi*, belirli bir konuyu ölçmek amacıyla tasarlanmış ölçme aracının temel yapılarını tasvir etmeyi, bunun yanı sıra yapıyı oluşturan boyutları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizinden farklı olarak; ölçme aracında yer alan değişkenlerin kaç farklı gruptan bir araya geldiğini ve aralarındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bir ölçek geliştirme tekniği olarak da nitelendirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988).

Doğrulayıcı faktör analizi; keşfedici faktör analizi yapılarak faktör yapıları önceden ortaya koyulmuş olan ölçme aracının, ölçülmek istenen yapıyı sınama yeteneğine ne ölçüde sahip olduğunu çeşitli indekslerle ortaya koyan bir yapı geçerliliği test tekniğidir (Kalliath, O'Driscol ve Brough, 2004; Floyd ve Widaman, 1995). Doğrulayıcı faktör analizinin son yıllarda sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla başvurulan bir analiz tekniği olmasının nedenleri, özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılması ve yapısal model testleri öncesinde çeşitli endekslerin dikkate alınmasıyla (ölçüm modeli), verilerin model testi için (yapısal model) uygunluğunun değerlendirilmesine olanak tanınmasıdır.

Değişkenler arasında varsayılan ilişkiler, yol (path) analizinden yararlanılan yapısal model ile tespit edilebilmektedir. Ancak bunun için öncelikle ölçüm modeli sınanarak verilerin geçerli ve güvenilir özellikleri ne ölçüde taşıdığı değerlendirilir. Doğrulayıcı faktör analizinin yanı sıra, yapısal model sınama sonuçlarının değerlendirilebileceği önerilen (Anderson ve Gerbing, 1984; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Harrington, 2009; Kline, 2011) uyum iyiliği ölçütleri arasında; ki-kare/serbestlik derecesi (Chi-Square- χ^2/sd), yaklaşık hata ortalamasının karekökü (RMSEA), karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI), uyum iyiliği endeksi (GFI), normlaştırılmış uyum endeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum endeksi (NNFI) artan uyum endeksi (IFI), göreceli uyum endeksi (RFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi (AGFI) yer almaktadır. Mevcut araştırmada ölçüm modelinin ve yapısal modelin sınanmasında başvurulan söz konusu ölçütlere kısaca değinmenin yerinde olduğu düşünülmektedir.

Ki kare, temel ölçümlerden biridir; oluşturulan modelin genel uyum düzeyini ortaya koymak amacıyla kullanılan bir uyum endeksi istatistiğidir. Diğer ölçüm endekslerinin hesaplanmasında da kullanılan bu temel uyum endeksi istatistiği, tahmin edilen kovaryans matrisi ve gözlenen kovaryans matrisini karşılaştırır (Grace, 2008). İstatistiksel olarak anlamlı olmaması beklenen ki-kare değeri, ölçüm modeli ve yapısal modelin değerlendirilmesinde, ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilir. Ki kare değerinin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen sonucun 0 ile 5 arasında bir değer alması beklenmektedir.

RMSEA, ölçüm modelinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Steiger ve Lind (1980) tarafından önerilen merkezi olmayan bir aralık tahmin yöntemidir. Yöntem, geliştirilen modelin mükemmelliğini sınamak yerine, popülasyona hangi düzeyde iyi uyum sağladığı ve bunun örneklem verilerinden ne düzeyde iyi belirlenebildiğini gösterir (Steiger, 2016). RMSEA ölçüm sonuçlarının 0,00 ile 0,08 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

CFI, ölçümler arasında ilişki olmadığını, diğer bir ifadeyle tüm ilişki ve kovaryansların sıfır olduğunu varsayan ve önerilen modeli sıfır hipotezi modeli ile karşılaştıran bir endekstir (Wiebe vd., 2008). CFI'nın, 0,90 ile 1,0 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

GFI, varyans-kovaryans matrisleri üzerinden, bir modelin diğer bir modele kıyasla uygunluğunu ölçmektedir. Endeks, araştırma modelindeki varyans-kovaryans matrisinin oluşturulan model tarafından ne kadar açıklanabildiğine gönderme yapmaktadır (Hardy ve Pavalko, 1986). Araştırmalarda iyi uyum endeks ölçüm sonuçlarının 0,90 ile 1,0 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

NFI, araştırma modeli karmaşık bir hâl aldıkça uyumdaki göreceli artışa ilişkin bir endeks sağlamaktadır (Sanders, vd., 2005). Normlaştırılan uyum endeksi, temel modele ait ki kare değeri ile sıfır hipotezi modeli ki kare değerleri farkının, temel modele ait ki kareye oranı üzerinden hesaplanmaktadır (Bentler, 1990; Hair vd., 2019). Araştırmalarda normlaştırılan uyum endeks değerinin 0,90 ile 1,0 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

NNFI, normlaştırılmış uyum endeksine benzer bir çalışma prensibine sahiptir. Normlaştırılan uyum endeksinde bulunan örneklem duyarlılığı sorununa çözüm olması amacıyla geliştirilmiştir. Endeks, sınanan modeli, gözlenen tüm değişkenlerin ilişkisiz olduğu varsayılan daha katı bir modelle kıyaslayarak oluşturulan modeli değerlendirmektedir (Bentler, 1990). Araştırmalarda normlaştırılmamış uyum endeksinin 0,90 ile 1,0 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

IFI, oluşturulan modelin referans modele kıyasla ne düzeyde iyi uyum sağladığını karşılaştırması bakımından CFI'ya benzemekte bununla birlikte modelin karmaşıklığına karşı daha duyarlı hesaplamalar yapması bakımından farklılaşmaktadır (Teo ve Chai, 2008). Araştırmalarda IFI uyum endeksinin 0,90 ile 1,00 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

RFI, bir modelin göstergeler arasındaki sıfır kovaryanslarını belirten referans bir modelden ne ölçüde farklı olduğunun nicel bir karşılığıdır (Gould, vd., 2011). Göreceli uyum endeksi, sınanan model için ki-kareyi sıfır hipotezi modeli veya referans model olarak adlandırılan bir modelle karşılaştırır. Referans model, gizil değişkeninin olmadığı, tüm ölçüm değişkenlerinin bağıntısız olduğu ve özel olarak sınanan bir modeldir (Ching vd., 2014). Araştırmalarda endeks düzeylerinin 0,90 ile 1,0 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

AGFI, model parametrelerinin tahmininde kullanılan serbestlik derecesi değeri için uyum iyiliği endeksini düzenleyen bir endekstir (Smith ve McMillan, 2001).

Araştırmalarda endeks düzeylerinin 0,85 ile 1,0 aralığında değişen bir değer alması beklenmektedir.

Çalışmada faktör yapısı araştırmacılar tarafından, çeşitli araştırmalarda (Ford ve McLaughlin, 1985; Abdalla vd., 1998; Asunakutlu ve Avcı, 2009; Yılmaz, 2016; Polat, 2018) ortaya koyulan ölçeklerin, belirlenen faktör yapılarını doğrulamak ve ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla doğrulatory faktör analizi, yakınsak güvenirlik ve ortalama ayıklanmış varyans ile Cronbach's Alpha test tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada doğrulatory faktör analizi ve modelin sınanması için yukarıda özetlenen uyum iyiliği ölçütlerinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu aşamasında; işletmelerden elde edilen verilerle nepotizm, kurumsal yönetim ve işletme performansı değişkenlerine ait bulgulara yer verilmiştir ve hipotezler sınamıştır. Bulgular doğrultusunda değişkenler arası ilişkiler ele alınmış, araştırmanın yapısal modeli test edilmiş ve analiz sonuçlarına ilişkin raporlar sunulmuştur.

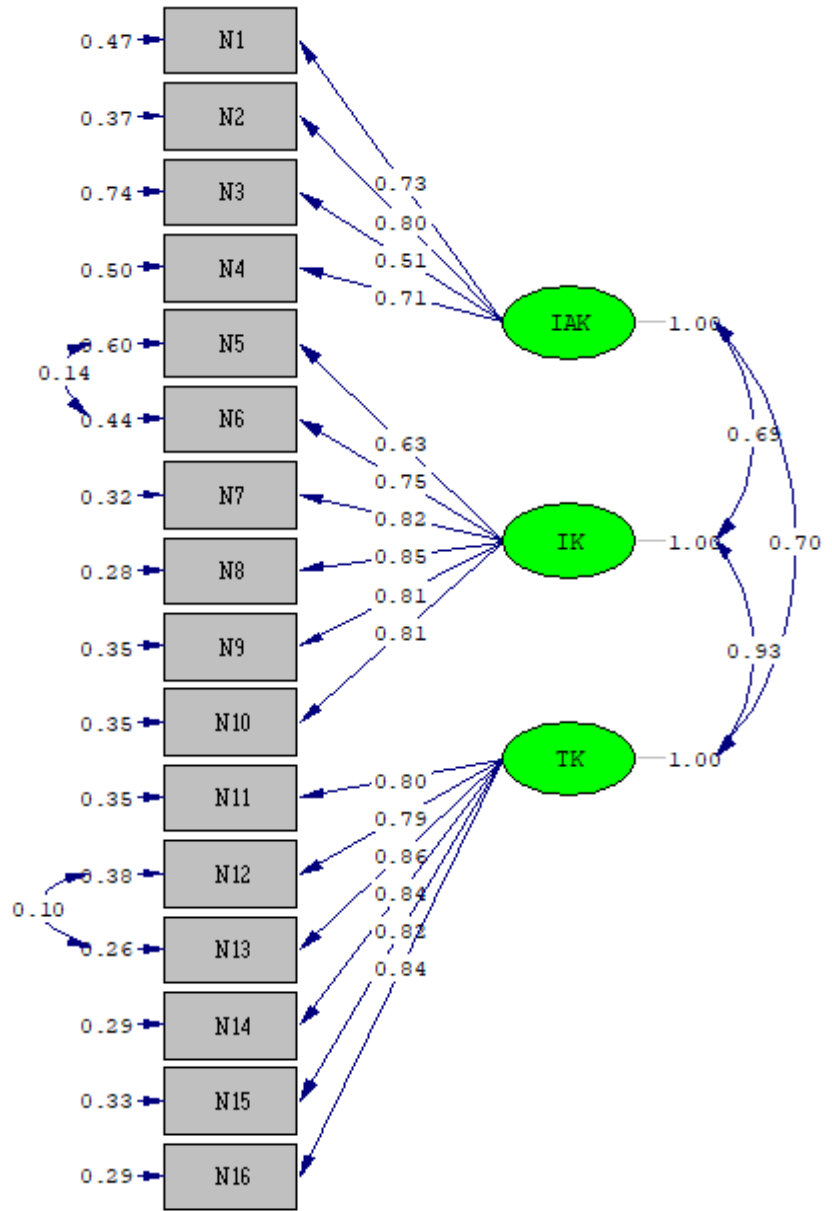
4.1. Nepotizm Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında faktör yapısı Ford ve McLaughlin (1985), Abdalla vd., (1998) tarafından geliştirilen, Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan nepotizm ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini sınamak amacıyla bir dizi adım uygulanmıştır.

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini sınamanın ilk adımı olarak; değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Nepotizmin gözlenemeyen değişkeni IAK (işe alma sürecinde nepotizm) ve bu değişkene ait N1, N2, N3 ve N4 olmak üzere dört gözlenen değişkene; gözlenemeyen değişkeni IK (işlemden nepotizm) ve bu değişkene ait N5, N6, N7, N8, N9, N10 olmak üzere altı gözlenen değişkene; gözlenemeyen değişkeni TK (terfide nepotizm) ve bu değişkene ait N11, N12, N13, N14, N15, N16 ve N17 olmak üzere yedi gözlenen değişkene yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Şekil 8’de ve Çizelge 16’te sunulmaktadır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin gizil değişkenlerinden terfide nepotizmi oluşturan gözlenen değişken N17 nin lamda katsayısının kabul edilebilir eşik sınır (0,40) altında olduğu gözlemlendiği için yaygın kullanılan yaklaşım gereği ölçekten çıkarılmış ve analiz bu şekilde tekrarlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmaya çalışılan yapının, kabul edilebilir ölçütleri yerine getirmediği durumlarda, LISREL’in uyum iyiliklerini artırmaya yönelik önerdiği

modifikasyonlara başvurulabileceği belirtilmektedir (Byrne 2004). LISREL programının N12 ile N13 ve N5 ile N6 arasında (Şekil 7) gerçekleştirilmesini önerdiği modifikasyonlar sonrasında analiz sonuçları $\chi^2=372,11$; $sd=99$; $RMSEA= 0,079$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2/sd \leq 5$). Nepotizm değişkeninin gizil ve gözlenen değişkenlerine ait doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı Şekil 8’de, ölçüm modeli tahmin değerleri Çizelge 16’da ve ölçüm modelinin uyum iyiliği ölçütlerine yönelik sonuçlar ise Çizelge 17’de sunulmuştur.

Nepotizm değişkenine ait path diyagramı (Şekil 8) ile ölçüm modeline ait tahmin değerleri incelendiğinde; gözlenen değişkenlere ait 16 ifadenin, lambda katsayıların her birinin ,51 ile ,86 aralığında değiştiği ve söz konusu değerlerin pozitif olduğu görülmektedir. Gizil yapılar ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilere gönderme yapan bu katsayıların 0,40 eşiği ve üzeri değişen aralıklarda değer alması istatistiksel olarak anlamlı olduğu biçiminde yorumlanmaktadır (Cossette, vd., 2008). Şekil 8 ve Çizelge 16da birlikte incelendiğinde; katsayılar arasında en yüksek değere sahip olan N13= ,86 gözlenen değişkenine aittir. Değişkenlere ait değerlerin pozitif yönde oldukları dikkate alındıklarında terfide nepotizm arttıkça “bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum, N13” görüşüne sahip olma derecelerinde de artışın meydana geleceği ifade edilebilir.



Chi-Square=372.11, df=99, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Şekil 8. Nepotizm Değişkenine Ait Ölçüm Modeli Path Diyagramı

Aşağıda sunulan çizelgede (Çizelge 16) nepotizm değişkeni yapısına ait olarak yukarıda sunulan path diyagramını destekler biçimde ölçüm modeli tahmin değerlerine yönelik istatistikler sunulmuştur. Elde edilen sonuçların geçerliliğinin ve kabul edilebilirliğinin değerlendirilebilmesinde t istatistikleri araştırmacılara kolay ve pratik bir çözüm sunmaktadır. Bu bağlamda, Hair ve arkadaşları (2019) t istatistiklerinin 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilebilmesi için her bir değişkene

ait t değerlerinin 1,96'dan büyük olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Aşağıda yer alan çizelgede görüldüğü üzere; her bir değişkene ait t değerlerinin belirtilen değerlerin oldukça üzerinde olduğu, dolayısıyla sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Çizelge 16. Nepotizm Değişkeni Ölçüm Modeli Tahmin Değerleri

<i>Değişkenler</i>		<i>t</i>	<i>İlişki katsayısı</i>	<i>R²</i>
<i>IAK*</i>	<i>N1</i>	16.21	0,73	0.53
	<i>N2</i>	18.32	0,80	0.63
	<i>N3</i>	10.44	0,51	0.26
	<i>N4</i>	15.75	0,71	0.50
<i>IK**</i>	<i>N5</i>	15.09	0,65	0.43
	<i>N6</i>	18.44	0,76	0.58
	<i>N7</i>	20.89	0,83	0.68
	<i>N8</i>	21.80	0,85	0.72
	<i>N9</i>	20.11	0,81	0.65
	<i>N10</i>	20.03	0,80	0.65
<i>TK***</i>	<i>N11</i>	19.86	0,80	0.63
	<i>N12</i>	20.64	0,82	0.67
	<i>N13</i>	23.30	0,86	0.78
	<i>N14</i>	21.85	0,84	0.72
	<i>N15</i>	20.49	0,81	0.66
	<i>N16</i>	21.51	0,84	0.70

*İşe Alma Sürecinde Nepotizm; **İşlemden Nepotizm; ***Terfide Nepotizm

Son olarak nepotizm değişkenine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi uyum iyilikleri değerlendirilmiştir. Yukarıda dikkat çekildiği üzere; χ^2/sd katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modelin uygulandığı çalışmalarda birden fazla istatistiksel test tekniğinden yararlanılması önerilmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Kline, 2011). Bu bağlamda χ^2/sd 'nin yanı sıra araştırma kapsamında yukarıda her biri kısaca açıklanan; RMSEA, CFI, GFI, NFI, NNFI, IFI, RFI, AGFI uyum

endekslerinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki çizelgede (Çizelge 17) söz konusu endekslere ait uyum ölçütleri, standart değerler, araştırma kapsamında elde edilen uyum iyiliği bulguları ve sonuçlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

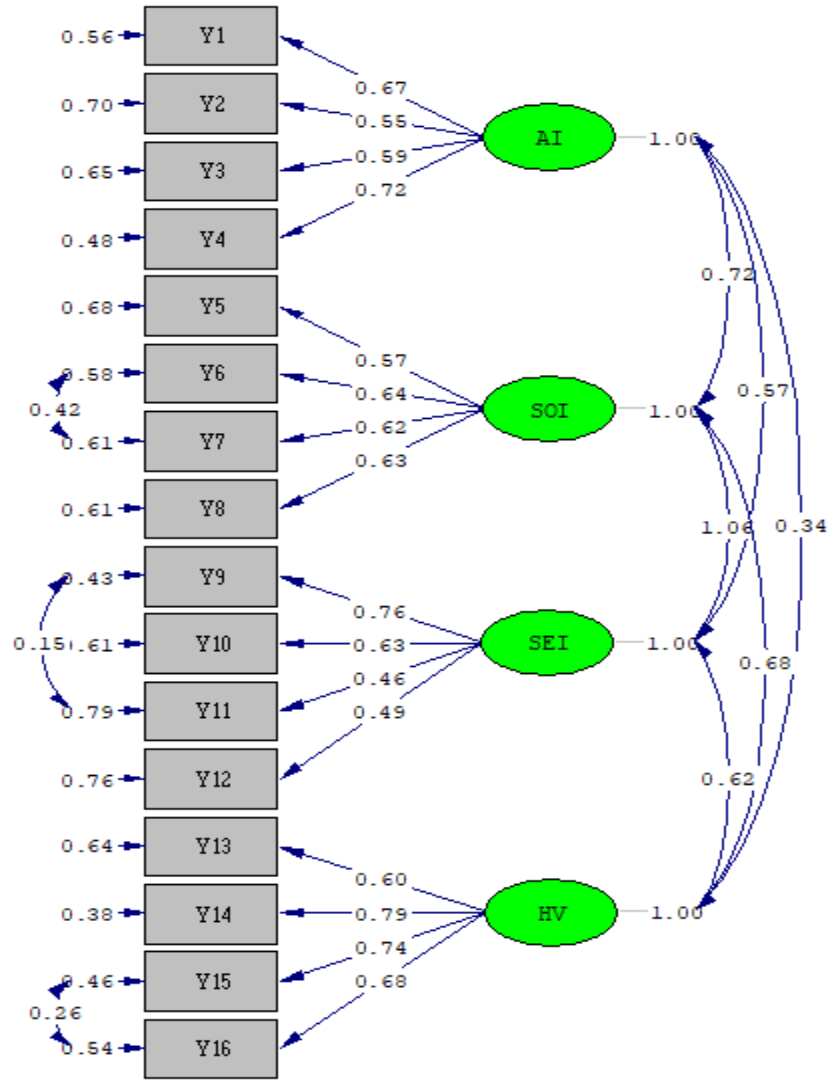
Çizelge 17. Nepotizm İçin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerlerine Yönelik Sonuçlar

Ölçüt	Mükemmel uyum	İyi uyum	Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2 \leq 3$	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	3,758	İyi uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,079	İyi uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,89	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,85	İyi uyum

Nepotizm değişkeni için elde edilen uyum iyiliği sonuçları değerlendirildiğinde (Çizelge 17); mutlak uyum ölçütleri olan RMSEA=0,079 ve GFI= 0,89 endeksleri düzeyinde iyi uyum; artırılmış uyum endeksleri olan NFI=0,97, NNFI=0,97, CFI=0,98, RFI=0,90, IFI= 0,98 düzeyinde mükemmel; yalın uyum endeksi olan AGFI=0,85 düzeyinde iyi uyum eşiği seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Kurumsal Yönetim Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, faktör yapısı önceki araştırmalarda (Polat, 2018) belirlenmiş diğer bir değişken olan kurumsal yönetime yönelik doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktör yapısı sınanmıştır. Kurumsal yönetim değişkeni AI (adillik ilkesi) gizil değişkeni ve bu değişkeni oluşturan Y1, Y2, Y3 ve Y4 gözlenen değişkenlerine; SOI (sorumluluk ilkesi) gizil değişkeni ile bu değişkeni oluşturan Y5, Y6, Y7, Y8 gözlenen değişkenlerine; SEI (şeffaflık ilkesi) gizil değişkeni ile bu değişkeni oluşturan Y9, Y10, Y11 ve Y12 gözlenen değişkenlerine ve son olarak HV (hesap verebilirlik) gizil değişkeni ile bu değişkeni oluşturan Y13, Y14, Y15 ve Y16 gözlenen değişkenlerine ait sonuçlar Şekil 8’de ve Çizelge 18’de sunulmuştur. Şekilde sunulan path diyagramında görüldüğü üzere LISREL programının gerçekleştirilmesini önerdiği modifikasyonlar sonrası analiz sonuçları, kurumsal yönetim değişkeni faktör yapısının $\chi^2=338,73$; $sd=95$; $RMSEA= 0,076$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($\chi^2/sd < 5$).



Chi-Square=338.73, df=95, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

Şekil 9. Kurumsal Yönetim Değişkeni Ölçüm Modeli Path Diyagramı

Kurumsal yönetim değişkeni path diyagramı (Şekil 9) ile aşağıda verilen ölçüm modeline ait tahmin değerleri çizelgesi (Çizelge 18) incelendiğinde; gözlenen değişkenlerin her bir ifadesine yönelik lambda katsayılarının 0,46 ile 0,79 aralığında pozitif yönlü kabul edilebilir düzeyde geçerli değerler aldıkları görülmektedir. Yukarıda vurgulandığı üzere; söz konusu katsayıların 0,40 üzerinde olduğu dikkate alındığında, kurumsal yönetim değişkenine ait ifadelerin aldıkları değerlerin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Çizelge 16’da yer alan t istatistikleri incelendiğinde de her bir gözlemin 1,96 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yapının anlamlılık

düzeyine yönelik önemli kestirimler yapmayı sağlayan t istatistiklerinin bahsedilen değerin üzerinde olması, değişkenden elde edilen sonuçların anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Kurumsal yönetim değişkenine ait ölçüm değerleri en yüksek gözlenen değişkenlerin Y14 olduğu görülmektedir; bu durum kurumsal yönetim değişkeninde hesap verilebilirlikte meydana gelen artışın “yönetim kurulunda aile dışında üyelere yer verilmesine önem verilir, Y14” ifadesine katılımı artıracak şekilde yorumlanabilir.

Çizelge 18. Kurumsal Yönetim Değişkenine İlişkin Ölçüm Modeli Tahmin Değerleri

<i>Değişkenler</i>		<i>T</i>	<i>İlişki katsayısı</i>	<i>R²</i>
<i>AI*</i>	<i>Y1</i>	<i>13.67</i>	<i>0,67</i>	<i>0.44</i>
	<i>Y2</i>	<i>10.99</i>	<i>0,55</i>	<i>0.30</i>
	<i>Y3</i>	<i>11.90</i>	<i>0,59</i>	<i>0.35</i>
	<i>Y4</i>	<i>14.94</i>	<i>0,72</i>	<i>0.52</i>
<i>SI**</i>	<i>Y5</i>	<i>12.25</i>	<i>0,57</i>	<i>0.32</i>
	<i>Y6</i>	<i>14.09</i>	<i>0,64</i>	<i>0.42</i>
	<i>Y7</i>	<i>13.55</i>	<i>0,62</i>	<i>0.39</i>
	<i>Y8</i>	<i>13.70</i>	<i>0,63</i>	<i>0.39</i>
<i>SI***</i>	<i>Y9</i>	<i>16.70</i>	<i>0,76</i>	<i>0.57</i>
	<i>Y10</i>	<i>13.47</i>	<i>0,63</i>	<i>0.39</i>
	<i>Y11</i>	<i>9.22</i>	<i>0,46</i>	<i>0.21</i>
	<i>Y12</i>	<i>10.07</i>	<i>0,49</i>	<i>0.24</i>
<i>HV****</i>	<i>Y13</i>	<i>12.34</i>	<i>0,60</i>	<i>0.36</i>
	<i>Y14</i>	<i>16.89</i>	<i>0,79</i>	<i>0.62</i>
	<i>Y15</i>	<i>15.61</i>	<i>0,74</i>	<i>0.54</i>
	<i>Y16</i>	<i>13.91</i>	<i>0,68</i>	<i>0.46</i>

* Adillik İlkesi; ** Sorumluluk İlkesi; *** Şeffaflık İlkesi; **** Hesap Verebilirlik

Yukarıda yapılan açıklamalara ek olarak; nicel araştırmalarda daha güçlü geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi nedeniyle, doğrulayıcı faktör analizi veya farklı karmaşık yapıların sınanmasında çeşitli istatistiksel tekniklerden yararlanılması önerilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal yönetim ölçeği doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarından elde edilen uyum iyiliği değerlerinden yararlanılarak elde edilen sonuçlar takip eden kısımda raporlaştırılmıştır. Çizelge 19’de sunulduğu üzere

kurumsal yönetim değişkenine ait temel alınan uyum iyiliği ölçütleri; χ^2/sd , RMSEA, CFI, GFI, NFI, NNFI, IFI, RFI, AGFI biçiminde sıralanabilir.

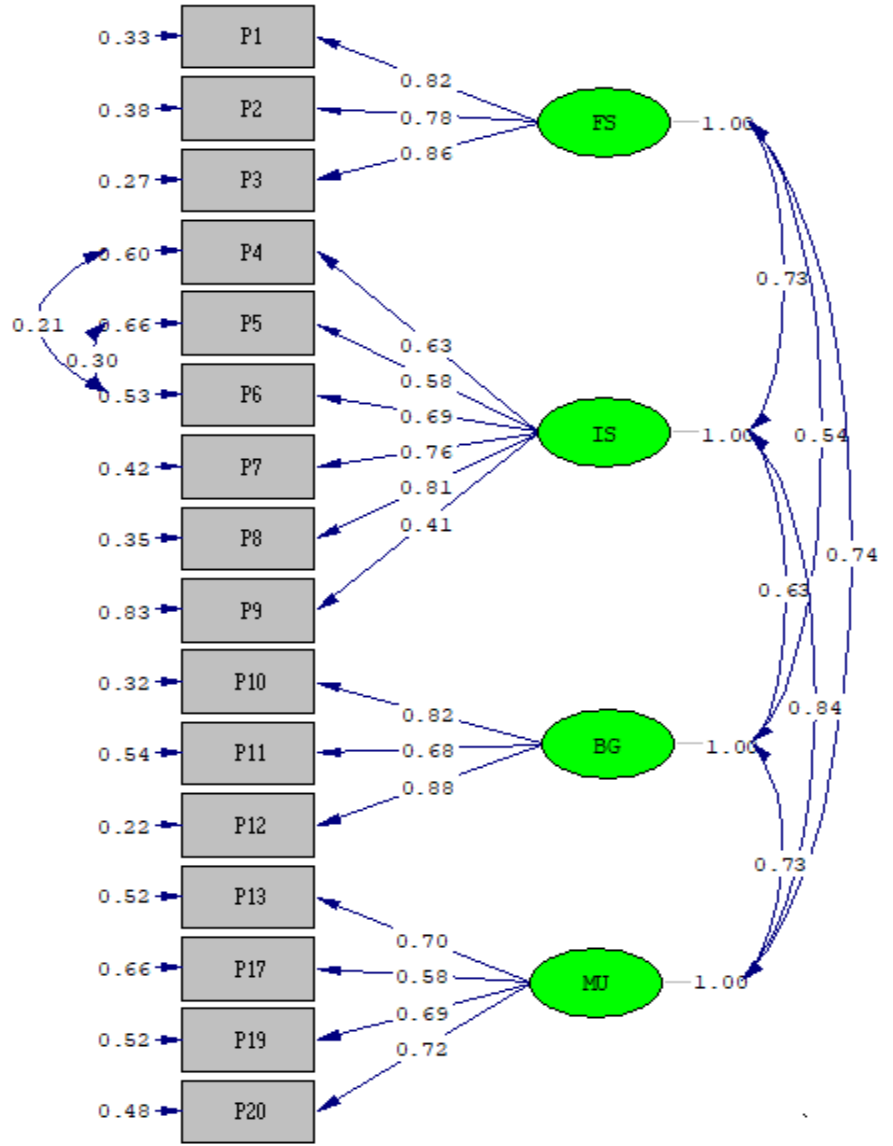
Çizelge 19. Kurumsal Yönetim İçin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerlerine Yönelik Sonuçları

<i>Ölçütler</i>	<i>Mükemmel uyum</i>	<i>İyi uyum</i>	<i>Bulgu</i>	<i>Sonuç</i>
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2 \leq 3$	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	3,565	İyi uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,076	İyi uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,95	Mükemmel uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,92	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,94	İyi uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,94	İyi uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,95	Mükemmel uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,92	İyi uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,87	İyi uyum

Alanyazında dikkat çekilen ve sıklıkla kullanılan kesinlik, yalınlık ve artırımı uyum iyiliği kategorilerinin her birinden en az bir ölçüt alınarak bu ölçütlere ilişkin standart uyum iyiliği katsayıları ile araştırma kapsamında elde edilen bulgular Çizelge 19’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçların $\chi^2/sd=3,56$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak mutlak uyum ölçütleri bağlamında RMSEA=0,076 ve GFI= 0,92 endekslerinin iyi uyum; artırımı uyum endeksleri bağlamında NFI=0,94, NNFI=0,94 ve RFI=0,92 iyi iken; CFI=0,95 mükemmel uyum; son olarak yalınlık uyum bağlamında ise AGFI=0,87 iyi uyum eşiği seviyesinde olduğu saptanmıştır.

4.3 İşletme Performans Değişkenine İlişkin Bulgular

İşletme performans değişkeni, faktör yapısı Yılmaz'ın (2016) gerçekleştirdiği araştırmadan alınmış ve doğrulayıcı faktör analizinin araştırma kapsamında uygulandığı son ölçme aracıdır. Belirlenen kurumsal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını FS (finansal süreçler) gizil değişkenini oluşturan P1, P2, P3 gözlenen değişkenler; IS (içsel süreçler) gizil değişkenini oluşturan P4, P5, P6, P7, P8, P9 gözlenen değişkenler; BG (büyüme ve gelişme) gizil değişkenini oluşturan P10, P11, P12 gözlenen değişkenler; MU (müşteri) gizil değişkenini oluşturan P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20 gözlenen değişkenlerle ölçmektedir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, performans ölçeği gizil değişkenlerinden müşteriyi oluşturan gözlenen değişkenlerden P14, P15, P16 ve P18'in lambda katsayılarının kabul edilebilir eşik sınırının (0,40) oldukça altında kaldığını göstermiştir. Eşik sınırın, gerekenin oldukça altında olması, söz konusu gözlenen değişkenlerin ilgili boyuta yeterli katkıyı sağlamadığı şeklinde yorumlanabilir. Lambda katsayıları belirtilen sınırın altında olan gözlenen değişkenlerin araştırma kapsamı dışına alınması, yaygın bir biçimde uygulanan bir yaklaşımdır. Buna uygun bir bakış açısıyla; söz konusu ifadeler ölçekten çıkarılmış ve analiz bu şekilde tekrarlanmıştır. Şekil 9'da sunulan path diyagramından görülebildiği üzere; ilgili ifadelerin araştırma kapsamı dışına alınması sonrası ve LISREL programının önerdiği bir dizi modifikasyon (P6 ile P5; P6 ile P4 arasında) sonucu performans değişkenine ait lambda değerlerinin, 0,40 üzerinde ve $\chi^2=262,58$; $sd=94$; $RMSEA= 0,064$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($\chi^2/sd < 5$).



Chi-Square=262.58, df=94, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

Şekil 10. Performans Değişkeni Ölçüm Modeli Path Diyagramı

Yukarıda ifade edilenlere göre Çizelge 20’de sunulan t istatistikleri incelendiğinde; her bir gözlenen değişkene ait değer 1,96 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu değer üzerinde olması, elde edilen sonuçların anlamlı olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Kurumsal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulanan performans değişkenine ait ilişki katsayıları incelendiğinde “büyüme ve gelişmeyi” oluşturan ifadelerden biri olan P12 gözlenen değişkenine ait katsayının en yüksek değişken olduğu görülmüştür.

Buna göre “büyüme ve gelişmede” görülen bir artışın “piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünleri başarılı bulanların oranında artışı meydana getireceği ifade edilebilir.

Çizelge 20. Performans Değişkenine İlişkin Ölçüm Modeli Tahmin Değerleri

<i>Değişkenler</i>		<i>T</i>	<i>İlişki katsayısı</i>	<i>R²</i>
<i>FS*</i>	<i>P1</i>	19.99	0,82	0.67
	<i>P2</i>	18.73	0,78	0.62
	<i>P3</i>	21.19	0,86	0.73
<i>IS**</i>	<i>P4</i>	13.80	0,63	0.40
	<i>P5</i>	12.42	0,58	0.34
	<i>P6</i>	15.35	0,69	0.47
	<i>P7</i>	17.92	0,76	0.58
	<i>P8</i>	19.21	0,81	0.65
	<i>P9</i>	8.44	0,41	0.17
<i>BG***</i>	<i>P10</i>	19.85	0,82	0.68
	<i>P11</i>	15.24	0,68	0.46
	<i>P12</i>	21.87	0,88	0.78
<i>MU****</i>	<i>P13</i>	15.64	0,70	0.48
	<i>P17</i>	12.44	0,58	0.34
	<i>P19</i>	15.59	0,69	0.48
	<i>P20</i>	16.38	0,72	0.52

*Finansal Süreçler; **İçsel Süreçler; ***Büyüme ve Gelişme ****Müşteri

Daha önce vurgulandığı gibi, performans değişkenine yönelik verilen path diyagramı ile ölçüm modeli istatistiklerinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi ve/veya model sınavasının uygulanacağı araştırmalarda farklı bir dizi sınama tekniklerinden yararlanılması önerilmektedir. Buradan yola çıkarak, araştırmada performans değişkeni doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarından sağlanan çeşitli uyum iyiliği ölçütlerinden yararlanılarak sonuçlar raporlaştırılmıştır. Çizelge 21’de sunulan ölçütler (χ^2/sd , RMSEA, CFI, GFI, NFI, NNFI, IFI, RFI, AGFI) ve standart değerleri ile araştırma verilerinden elde edilen bulgular ve sonuçlarına ilişkin gösterimler sunulmuştur (Çizelge 21).

Çizelge 21. Performans İçin Uyum Ölçütleri ve Standart Değerlerine Yönelik Sonuçlar

Ölçütler	Mükemmel uyum	İyi uyum	Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2 \leq 3$	$3 \leq \chi^2 \leq 5$	2,793	Mükemmel uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,064	İyi uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,93	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,98	Mükemmel uyum
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,96	Mükemmel uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,90	Mükemmel uyum

Çizelge 21’da sunulan uyum ölçütleri ve standart değerler ile performansa ilişkin ölçüm sonuçları değerlendirildiğinde $\chi^2/sd=2,793$ (mükemmel uyum) düzeyinde; kesinlik, yalınlık ve artırılmış uyum iyiliği kategorilerinden alınan ölçütler bağlamında iyi ve mükemmel uyum düzeyinde geçerli sonuçlar verdiği belirlenmiştir. Buna göre RMSEA= 0,064 ve GFI=0,93 ölçütlerinin iyi uyum; CFI=0,98, NFI=0,97, NNFI=0,97, IFI=0,98, RFI=0,96 ve AGFI=90 ölçütlerinin ise mükemmel uyuma sahip değerler aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Değişkenlere Ait Güvenirlik Test Bulguları

Aşağıda verilen çizelgede (Çizelge 22) yer alan değişkenlere ait olarak hesaplanan güvenirlilik ölçütleri değerlendirildiğinde; Cronbach's Alpha'nın 0,87; CR'nin 0,90; AVE'nin ise 0,52 üzeri olduğu ve geçerli sonuçlar aldığı görülmektedir. Buna göre, her bir değişkene ait ölçüm sonuçlarının güvenilir olduğu ifade edilebilir. Son olarak CR ve AVE değerlerinin yakınsak geçerlik ve ayırma geçerliliğinin değerlendirilmesi bağlamında da sık kullanılan katsayılar olması yönüyle, değişkenlerin bu düzlemdeki geçerlik ölçütlerini de sağladığını belirtmek mümkündür.

Çizelge 22. Değişkenlere Ait Güvenirlik Test Bulguları

Değişkenler	İfade (N)	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Nepotizm	16	0,947	0,961	0,613
Kurumsal Yönetim	16	0,852	0,915	0,693
Performans	16	0,918	0,944	0,522

4.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik korelasyon analizi sonuçları çizelge 23 de sunulmaktadır. Çizelge 23 incelendiğinde, kurumsal yönetim ile adillik ilkesi ($r = 0,695$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile sorumluluk ilkesi ($r = 0,0854$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile şeffaflık ilkesi ($r = 0,815$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile hesap verilebilirlik ilkesi ($r = 0,750$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile nepotizm ($r = -0,103$, $p < 0,05$), kurumsal yönetim ile terfide nepotizm ($r = -0,153$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile işletme performansı ($r = 0,466$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile finansal süreçler ($r = 0,442$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile içsel süreçler ($r = 0,381$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile büyüme ve gelişme ($r = 0,317$, $p < 0,01$), kurumsal yönetim ile müşteri ($r = 0,392$, $p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Adillik ilkesi ile sorumluk ilkesi ($r = 0,500, p < 0,01$), adillik ilkesi ile şeffaflık ilkesi ($r = 0,443, p < 0,01$), adillik ilkesi ile hesap verilebilirlik ilkesi ($r = 0,265, p < 0,01$), adillik ilkesi ile işlemde nepotizm ($r = 0,100, p < 0,05$), adillik ilkesi ile işletme performansı ($r = 0,298, p < 0,01$), adillik ilkesi ile finansal süreçler ($r = 0,339, p < 0,01$), adillik ilkesi ile içsel süreçler ($r = 0,242, p < 0,01$), adillik ilkesi ile büyüme ve gelişme ($r = 0,190, p < 0,01$) adillik ilkesi ile müşteri ($r = 0,213, p < 0,01$), arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Sorumluk ilkesi ile şeffaflık ilkesi ($r = 0,632, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile hesap verilebilirlik ilkesi ($r = 0,513, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile nepotizm ($r = -0,141, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile işlemde nepotizm ($r = -0,129, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile terfide nepotizm ($r = -0,186, p < 0,01$), sorumluk ile işletme performansı ($r = 0,426, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile finansal süreçler ($r = 0,370, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile içsel süreçler ($r = 0,349, p < 0,01$) sorumluk ilkesi ile büyüme ve gelişme ($r = 0,297, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile müşteri ($r = 0,382, p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Şeffaflık ilkesi ile hesap verilebilirlik ilkesi ($r = 0,502, p < 0,01$), şeffaflık ilkesi ile işletme performansı ($r = 0,338, p < 0,01$), şeffaflık ilkesi ile finansal süreçler ($r = 0,316, p < 0,01$), şeffaflık ilkesi ile içsel süreçler ($r = 0,272, p < 0,01$) sorumluk ilkesi ile büyüme ve gelişme ($r = 0,228, p < 0,01$), sorumluk ilkesi ile müşteri ($r = 0,296, p < 0,01$) arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Hesap verilebilirlik ilkesi ile nepotizm ($r = -0,190, p < 0,01$), hesap verilebilirlik ilkesi ile işe alma sürecinde nepotizm ($r = -0,99, p < 0,05$), hesap verilebilirlik ilkesi ile işlemde nepotizm ($r = -0,183, p < 0,01$), hesap verilebilirlik ilkesi ile terfide nepotizm ($r = -0,217, p < 0,01$), hesap verilebilirlik ilkesi ile işletme performansı ($r = 0,379, p < 0,01$), hesap verilebilirlik ilkesi ile finansal süreçler ($r = 0,347, p < 0,01$), hesap verilebilirlik ilkesi ile içsel süreçler ($r = 0,317, p < 0,01$) hesap verilebilirlik ilkesi ile büyüme ve gelişme ($r = 0,264, p < 0,01$), hesap verilebilirlik ilkesi ile müşteri ($r = 0,319, p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Nepotizm ile işe alma sürecinde nepotizm ($r = 0,808, p < 0,01$), nepotizm ile işlemde nepotizm ($r = 0,924, p < 0,01$), nepotizm ile terfide nepotizm ($r = -0,924, p < 0,01$), nepotizm ile işletme performansı ($r = -0,201, p < 0,01$), nepotizm ile finansal

süreçler ($r = -0,136, p < 0,01$), nepotizm ile içsel süreçler ($r = -0,151, p < 0,01$) nepotizm ile büyüme ve gelişme ($r = -0,160, p < 0,01$), nepotizm ile müşteri ($r = -0,210, p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İşe alma sürecinde nepotizm ile işlemde nepotizm ($r = 0,588, p < 0,01$), işe alma sürecinde nepotizm ile terfide nepotizm ($r = 0,587, p < 0,01$), işe alma sürecinde nepotizm ile işletme performansı ($r = -0,105, p < 0,05$), işe alma sürecinde nepotizm ile içsel süreçler ($r = -0,120, p < 0,05$) işe alma sürecinde nepotizm ile müşteri ($r = -0,111, p < 0,05$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İşlemde nepotizm ile terfide nepotizm ($r = 0,851, p < 0,01$), işlemde nepotizm ile işletme performansı ($r = -0,196, p < 0,01$), İşlemde nepotizm ile finansal süreçler ($r = 0,136, p < 0,01$), işlemde nepotizm ile içsel süreçler ($r = -0,123, p < 0,01$) İşlemde nepotizm ile büyüme ve gelişme ($r = -0,172, p < 0,01$), işlemde nepotizm ile müşteri ($r = -0,205, p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Terfide nepotizm ile işletme performansı ($r = -0,229, p < 0,01$), terfide nepotizm ile finansal süreçler ($r = -0,161, p < 0,01$), terfide nepotizm ile içsel süreçler ($r = -0,158, p < 0,01$) terfide nepotizm ile büyüme ve gelişme ($r = -0,190, p < 0,01$), terfide nepotizm ile müşteri ($r = -0,236, p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İşletme performansı ile finansal süreçler ($r = 0,800, p < 0,01$), işletme performansı ile içsel süreçler ($r = 0,825, p < 0,01$) işletme performansı ile büyüme ve gelişme ($r = 0,782, p < 0,01$), işletme performansı ile müşteri ($r = 0,868, p < 0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve ilişkinin yönünün pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Finansal süreçler ile içsel süreçler ($r = 0,591, p < 0,01$) finansal süreçler ile büyüme ve gelişme ($r = 0,448, p < 0,01$), finansal süreçler ile müşteri ($r = 0,609, p < 0,01$) arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İçsel süreçler ile büyüme ve gelişme ($r = 0,494, p < 0,01$), içsel süreçler ile müşteri ($r = 0,654, p < 0,01$), büyüme ve gelişme ile müşteri ($r = 0,575, p < 0,01$) arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 23. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Kurumsal Yönetim	3,24	0,55	(0,852)													
Adillik İlkesi	3,38	0,67	0,695**	(0,680)												
Sorumluluk İlkesi	3,22	0,74	0,854**	0,500**	(0,762)											
Şeffaflık İlkesi	3,26	0,63	0,815**	0,443**	0,632**	(0,468)										
Hesap Verebilirlik İlkesi	3,08	0,76	0,750**	0,265**	0,513**	0,502**	(0,770)									
Nepotizm	2,60	0,87	-0,103*	0,079	-0,141**	-0,044	-0,190**	(0,947)								
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	3,04	0,92	-0,027	0,072	-0,052	0,012	-0,099*	0,808**	(0,782)							
İşlem Kayırmacılığı	2,38	1,01	-0,087	0,100*	-0,129**	-0,035	-0,183**	0,924**	0,588**	(0,910)						
Terfide Kayırmacılık	2,38	1,02	-0,153**	0,04	-0,186**	-0,089	-0,217**	0,924**	0,587**	0,851**	(0,931)					
İşletme Performansı	3,71	0,57	0,466**	0,298**	0,426**	0,338**	0,379**	-0,201**	-0,105*	-0,196**	-0,229**	(0,918)				
Finansal Süreçler	3,86	0,67	0,442**	0,339**	0,370**	0,316**	0,347**	-0,136**	-0,059	-0,136**	-0,161**	0,800**	(0,858)			
İçsel Süreçler	3,53	0,65	0,381**	0,242**	0,349**	0,272**	0,317**	-0,151**	-0,120*	-0,123**	-0,158**	0,825**	0,591**	(0,836)		
Büyüme ve Gelişme	3,56	0,76	0,317**	0,190**	0,297**	0,228**	0,264**	-0,160**	-0,055	-0,172**	-0,190**	0,782**	0,448**	0,494**	(0,825)	
Müşteri	3,89	0,72	0,392**	0,213**	0,382**	0,296**	0,319**	-0,210**	-0,111*	-0,205**	-0,236**	0,868**	0,609**	0,654**	0,575**	(0,843)

4.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Kurumsal yönetimin, nepotizm ve işletme performansı üzerinde etkisi ile nepotizmin işletme performansı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.6.1. Kurumsal Yönetim ve Nepotizm İlişkisi

Çizelge 24’te görüldüğü gibi nepotizm üzerinde adillik ilkesinin pozitif ($\beta = 0,245, p < 0,05$), sorumluluk ilkesi ($\beta = -0,233, p < 0,05$) ve hesap verebilirlik ilkesinin ($\beta = -0,210, p < 0,05$) negatif bir etkiye, şeffaflık ilkesinin ($\beta = 0,125, p > 0,05$) ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Adillik ilkesi ve nepotizm arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı ilişkili çıkması şaşırtıcı beklenmedik sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum bireylerin adillik ve nepotiz algılarını değerlendirmelerindeki zorluktan kaynaklı olabileceği varsayılabilir. Kurumsal yönetimin bütünsel olarak nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -0,164, p < 0,05$). Bu sonuçlara göre “Kurumsal yönetimin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.”, şeklindeki Hipotez 1 kısmen kabul edilmiş, alt hipotezlerden 1b, 1d kabul edilmiş, 1a ve 1d ise reddedilmiştir.

Çizelge 24. Kurumsal Yönetimin Nepotizm Üzerindeki Etkisi

Hipotezler	Regresyon Ağırlıkları	B	t	p-değeri	Sonuçlar
H1a	AI → NPT	0,245	3,437	0,001*	Red
H1b	SOI → NPT	-0,233	-3,002	0,003*	Kabul
H1c	SEI → NPT	0,125	1,431	0,153	Red
H1d	HV → NPT	-0,210	-3,293	0,001*	Kabul
R Kare	0,073				
Düzeltilmiş R^2	0,065				
F	8,638				
H1	KRY → NPT	-0,164	-2,161	0,031*	Kısmen kabul
R^2	0,011				
Düzeltilmiş R^2	0,008				
F	4,670				

Not: * $p < 0,05$. AI: Adillik İlkesi, SOI: Sorumluluk İlkesi, SEI: Şeffaflık İlkesi, HV: Hesap Verebilirlik İlkesi, KRY: Kurumsal Yönetim, NPT: Nepotizm

4.6.2. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisi

Çizelge 25’te görüldüğü gibi işletme performansı üzerinde adillik ($\beta = 0,091$, $p < 0,05$), sorumluluk ($\beta = 0,191$, $p < 0,05$) ve hesap verebilirlik ($\beta = 0,157$, $p < 0,05$) ilkelerinin pozitif bir etkiye sahip oldukları, şeffaflık ilkesinin ($\beta = 0,028$, $p > 0,05$) ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Kurumsal yönetimin bütünsel olarak işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = 0,489$, $p < 0,05$). Bu sonuçlara göre “Kurumsal yönetimin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.”, şeklindeki Hipotez 2 kısmen kabul edilmiş, alt hipotezlerden 2a, 2b ve 2d kabul edilmiş, 2c ise reddedilmiştir.

Çizelge 25. Kurumsal Yönetimin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Hipotezler	Regresyon Ağırlıkları	B	t	p-değeri	Sonuçlar
H2a	AI → PRF	0,091	2,133	0,034*	Kabul
H2b	SOI → PRF	0,191	4,109	0,000*	Kabul
H2c	SEI → PRF	0,028	0,527	0,598	Red
H2d	HV → PRF	0,157	4,111	0,000*	Kabul
R^2	0,226				
Düzeltilmiş R^2	0,219				
F	31,802				
H2	KRY → PRF	0,489	11,022	0,000*	Kısmen kabul
R^2	0,217				
Düzeltilmiş R^2	0,215				
F	121,478				

Not: * $p < 0,05$. AI: Adillik İlkesi, SOI: Sorumluluk İlkesi, SEI: Şeffaflık İlkesi, HV: Hesap Verebilirlik İlkesi, KRY: Kurumsal Yönetim, PRF: İşletme Performansı

4.6.3. Nepotizm ve İşletme Performansı İlişkisi

Çizelge 26’da görüldüğü gibi işletme performansı üzerinde terfide nepotizm ($\beta = -0,135$, $p < 0,05$), negatif bir etkiye sahip olduğu, işe alma sürecinde k nepotizm ($\beta = 0,030$, $p > 0,05$) ve işlemden nepotizm ($\beta = -0,011$, $p > 0,05$) ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Nepotizmin bütünsel olarak işletme performansı

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -0,132, p < 0,05$). Bu sonuçlara göre “Nepotizmin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.”, şeklindeki Hipotez 3 kısmen kabul edilmiş, alt hipotezlerden 3d kabul edilmiş, 3a ve 3b ise reddedilmiştir.

Çizelge 26. Nepotizmin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Hipotezler	Regresyon Ağırlıkları	B	t	p-değeri	Sonuçlar
H3a	IAK → PRF	0,030	0,818	0,414	Red
H3b	IK → PRF	-0,011	-0,213	0,832	Red
H3c	TK → PRF	-0,135	-2,659	0,008*	Kabul
R^2	0,054				
Düzeltilmiş R^2	0,047				
F	8,291				
H3	NPT → PRF	-0,132	-4,308	0,000*	Kısmen kabul
R^2	0,041				
Düzeltilmiş R^2	0,038				
F	18,556				

Not: * $p < 0,05$. IAN: İşe Alma Sürecinde Nepotizm, IN: İşlemde Nepotizm; TK: Terfide Nepotizm, NPT: Nepotizm, PRF: İşletme Performansı

4.6.4. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisi

Kurumsal yönetim ve işletme performansı ilişkisinde nepotizmin aracılık etkisini analiz edebilmek için öncelikle Baron ve Kenny'nin (1986) ilk iki koşulunun yerine getirilip getirilmediğine bakılmıştır. Çizelge 27'de görüldüğü gibi kurumsal yönetim ve işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,489, p < 0,05$). Kurumsal yönetimin nepotizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakıldığında, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -0,164, p < 0,05$). Bu iki koşul sağlandığı için kurumsal yönetim ve nepotizmin bağımsız değişken olduğu, işletme performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında nepotizmin

işletme performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta = -0,102$, $p < 0,05$), kurumsal yönetimin işletme performansı üzerindeki etkisinin ise azalarak da olsa devam ettiği görülmektedir ($\beta = 0,473$, $p < 0,05$).

Çizelge 27. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisi

Değişkenler	İşletme	Nepotizm	İşletme Performansı	
	Performansı	(B)	(B)	(B)
Model 1				
1.Kurumsal Yönetim	0,489*	-0,164*		
<i>t</i>	11,022	-2,161		
<i>p-değeri</i>	0,000	0,031		
<i>Standart Hata</i>	0,044	0,076		
<i>R²</i>	0,217	0,011		
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,215	0,008		
<i>F</i>	121,478	4,670		
Model 2				
1.Kurumsal Yönetim			0,473*	
2.Nepotizm				-0,102*
<i>t</i>			10,741	-3,709
<i>p-değeri</i>			0,000	0,000
<i>Standart Hata</i>			0,044	0,027
<i>R²</i>				0,241
<i>Düzeltilmiş R²</i>				0,237
<i>F</i>				69,382

Kısmi aracılık etkisinin gerçek olup olmadığını tespit edebilmek için ayrıca Sobel testi yapılmıştır (Çizelge 28). Test sonuçlarına göre aracılık etkisinin gerçek olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Dolayısıyla “kurumsal yönetim ve işletme performansı ilişkisinde nepotizmin aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Çizelge 28. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı İlişkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisi Sobel Testi

Değişkenler	Testler	Test İstatistiği	Standart Hata	p-değeri
Kurumsal Yönetim				
Nepotizm	Sobel testi	-3.56	0.014	0.0004
İşletme Performansı				

Hipotez testlerine ilişkin tüm sonuçlar Tablo 29’de toplanmıştır. Buna göre Hipotez 1, 2 ve 3 kısmen kabul edilmiş, Hipotez 4 ise kabul edilmiştir.

Çizelge 29. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Red Durumu
Hipotez 1: Kurumsal yönetimin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
Hipotez 1a: Adillik ilkesinin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 1b: Sorumluluk ilkesinin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 1c: Şeffaflık ilkesinin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 1d: Hesap verebilirlik ilkesinin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2: Kurumsal yönetimin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
Hipotez 2a: Adillik ilkesinin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2b: Sorumluluk ilkesinin nepotizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2c: Şeffaflık ilkesinin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 2d: İşlemden nepotizmin ilkesinin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3: Nepotizmin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
Hipotez 3a: İşe alma sürecinde nepotizmin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 3b: İşlemden nepotizmin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 3c: Terfide Nepotizmin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4: Kurumsal Yönetim ve işletme performansı ilişkisinde Nepotizmin aracılık etkisi vardır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde sonuçlar başlığında çalışmanın sonuçları ve tartışma ele alınmıştır. Öneriler başlığında ise elde edilen sonuçlar ve kuramsal çıktılar ışığında yazın ve uygulamaya yönelik öneriler ile sınırlılıklar ve gelecek araştırmacılara yönelik öneriler ele alınmıştır.

5.1. Sonuçlar

Nepotizm, son yıllarda işletme, yönetim ve muhasebe (Kaufman, 1983; Hayajenh, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994; Laker ve Williams, 2003, İşçi vd., 2013; Yalçın, 2019), tarım ve biyolojik bilimler (Sherman, 1981; Nonacs, 2006), ekonomi, ekonometri ve finans (Sroka ve Vveinhardt, 2018; Wu ve Tang, 2019), psikoloji (Jones, 2013; Padgett, Padgett ve Morris, 2015), sanat ve beşerî bilimler (Jeffries, 2003) olmak üzere çeşitli çalışma alanlarında çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Nepotizm bağlamında yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde; etnisite, anti-nepotizm ve yasak haklar, düşük ücret, etnik nepotizm, anti nepotizm kuralları ve yasal haklar, nepotizm ve düşük ücret, tatmin, örgütsel bağlılık, ödül meritokrasisi, yarı zamanlı çalışma, iş tanımı, örtük zararlar (Sherman, 1981; Kaufman, 1983; Reed ve Cohen, 1989; Hayajenh, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994; Vanhanen, 1999; Jeffries, 2003; Laker ve Williams, 2003; Nonacs, 2006; Jones, 2013; Padgett, Padgett ve Morris, 2015; Sroka ve Vveinhardt, 2018; Wu ve Tang, 2019) gibi örnekleri artırılabilir konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Mevcut araştırmada ise, aile işletmelerinde kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı ilişkisi sorgulanmıştır.

Bu bağlamda; ilk olarak araştırmanın ana kavramları olan aile işletmeleri, nepotizm, kurumsal yönetim ve performans değişkenlerine ilişkin kapsamlı açıklamalar yapılmış, sonrasında ise söz konusu değişkenler arası ilişkiler kavramsal

olarak tartışılmıştır. Alanyazın taraması ile gerçekleştirilen kavramsallaştırma ve değişkenler arası ilişkilere dikkat çeken tartışmalar ışığında araştırmanın yapısal modeli geliştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla geliştirilen model sınanmış ve sonuçlar uyum endeksleri dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşabilmek için üç farklı ölçme aracından yararlanılmıştır. İşletmelerde yakınlarla çeşitli biçimlerde ayrıcalık tanınmasını ifade eden nepotizme yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalı araştırmalar değerlendirildiğinde; baskın çoğunluğun konuyu işe alma sürecinde, işlemlerde ve terfide nepotizm boyutlarıyla ele aldıkları dikkat çekmektedir (Asunakutlu ve Umut, 2010; Karahan ve Yılmaz, 2014; Yavuz vd., 2020). İlgili alanyazında yer alan görgül araştırmalarda, işletmelerin performansının sıklıkla iç süreçler, finansal süreçler, müşteri ve öğrenme-geliştirme olmak üzere dört boyutta ele alındığı (Kaplan ve Norton, 1992; Punniyamoorthy ve Murali, 2008; Tuan, 2020) görülmektedir. Diğer yandan kurumsal yönetim ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında ise; çalışmaların önemli çoğunluğunda, OECD ülkeleri ve Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA) yönetim kitlelerinin temel alınmasıyla oluşturulan ölçme araçlarından yararlanıldığı anlaşılmaktadır (Fremond ve Capaul, 2002; Krishnamurti vd., 2005). Ayrıntıları önceki kısımlarda sunulan ve araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarından ilki, Ford ve McLaughlin (1985) ve Abdalla vd. (1998) tarafından geliştirilen, Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ve işe alma sürecinde nepotizm, işlemde nepotizm ve terfide nepotizm olmak üzere üç boyuttan oluşan Nepotizm Ölçeği'dir. İkinci ölçme aracı, Polat (2018) tarafından uluslararası standartlar dikkate alınarak geliştirilen ve adillik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik olmak üzere dört boyuttan meydana gelen Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği'dir. Kullanılan son ölçme aracı ise Hoque ve James (2000) tarafından geliştirilen, Yılmaz (2016) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılarak kurumsal performansı ölçmek amacıyla kullanılan ve finansal süreçler, içsel süreçler, büyüme ve gelişme ile müşteri olmak üzere dört boyuttan meydana gelen Kurumsal Performans Karnesi'dir (BSC). Araştırmadaki her bir ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim, nepotizm ve performans kavramları üzerinde ayrı ayrı çeşitli disiplinlerde ve bağlamlarda çok sayıda araştırmaya rastlamak

mümkündür. Denizli ilinde faaliyet gösteren ve araştırmanın gerçekleştirilebileceğine yönelik izinlerin verildiği 31 aile işletmesinde yüz yüze ve çevrimiçi olmak üzere 441 katılımcıdan elde edilerek gerçekleştirilen bu araştırmanın betimsel sonuçları; katılımcıların örgütlerinde genel nepotizm algısının ortalama 2.60 olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar faaliyet gösterdikleri işletmelerdeki işe alma, terfi ve işlem süreçlerinde nepotizmin düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar, diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında farklı sonuçların elde edildiği gözlenmiştir. Uluslararası denetim, danışmanlık ve vergi hizmetleri alanında faaliyet gösteren bir kuruluştaki gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların faaliyette buldukları işletmelere yönelik nepotizm algılarının yüksek belirlenmiştir (Bakırcan, 2017, s. 80-82) Yüksek olması durumunun işletmelerde nepotizmin varlığına, yani işletmede adaletsizliğin olduğu algısına işaret eden olumsuz bir durum (Barnett ve Kellermanns, 2006) olduğu düşünüldüğünde; araştırmanın uygulandığı işletmelerde işe almada, terfide veya işlemde nepotizmin, adaletsizliğinin olmadığı öne sürülebilir.

Mevcut araştırmada elde edilen sonuçlar, çalışanların faaliyet gösterdikleri işletmelerdeki kurumsal yönetim algılamalarının 3,24 olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, nepotizm algılarıyla karşılaştırıldığında kurumsal yönetim algısının görece yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonuçları alanyazında aile işletmeleri ve kurumsal yönetim bağlamında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Helvacıoğlu ve Levent, 2020; Çalışkanel, 2018). Buna ek olarak; performansa ilişkin elde edilen sonuçlara göre işletme performansı algısı 3.71 olduğu ortaya konulmuştur. Diğer iki değişkenle kıyaslandığında işletme performansı daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Buna göre, katılımcıların işletme performans algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim kurumsallaşmanın işletmelerde performansı artırdığı öne sürülmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012). Nepotizm algısının düşük, kurumsal yönetim ve performans algılarının yüksek olmasının birbirlerini destekler nitelikte sonuçlar olduğu ifade edilebilir. Bu ifadeyi destekler biçimde; Yıldırım (2007), nepotizmin düşük olduğu bir aile işletmesinde kurumsal ilkelerin uygulanmasının yansımalarının olumlu olacağına dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Akyol ve Zengin'in (2014) de aile işletmelerindeki performansını anahtarı olarak kurumsallaşmaya vurgu yapması mevcut araştırmadaki sonuçları destekler niteliktedir.

İlgili alanyazında farklı alanlarda yapılan çeşitli araştırmalarda nepotizm-performans, nepotizm-kurumsal yönetim ilişkisi ortaya koyulmuştur (Young, vd., 2008; Elbaz vd., 2018; Schmid ve Sender, 2021). Mevcut araştırmada nepotizm, kurumsal yönetim ve performans arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Nepotizm ile kurumsal yönetim ve performans arasında ters yönlü; kurumsal yönetim ile performans arasında ise doğrusal yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların nepotizm algılarında meydana gelen azalmanın kurumsal yönetim algısını artırdığı; nepotizm algılarında meydana gelen artışın ise kurumsal yönetim algısını azalttığı ifade edilebilir. Benzer şekilde sonuçlar, işletmelerde nepotizm algısının artmasının performansı azalttığını; nepotizm algısının azalmasının ise performansı artırdığını göstermiştir. Son olarak elde edilen sonuçlar, işletmelerde kurumsal yönetim algısı arttıkça performansın arttığını, kurumsal yönetim algısı azaldıkça performansın da azaldığını ortaya koymuştur.

Alanyazındaki araştırmalarda aile işletmelerinde; nepotizm ve işletme performansı (Schmid ve Sender, 2021), kurumsal yönetim ve işletme performansı (Harjito vd., 2021; Aldamen, vd., 2020) veya nepotizm ve kurumsallaşma (Canal, 2022; Bolat, vd., 2016; Yücel ve Özkalan, 2012) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmalarda bahsedilen kavramlar aile işletmeleri bağlamında ayrı ayrı ele alırken; mevcut araştırma, aile işletmelerinde kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı ilişkisi ele alınmakta ve kurumsal yönetim-işletme performansı ilişkisinde nepotizmin aracılık etkisini yapısal eşitlik modellemesi ile inceleyerek yazına kuramsal bir katkı sunmaktadır. Araştırma sonuçları, yukarıda sıralanan benzer araştırma sonuçlarıyla paralel olarak kurumsal yönetim, nepotizm ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı ortaya koymuştur. Bununla birlikte, değişkenler arasındaki ilişkiler bir bütün olarak değerlendirilmiş; kurumsal yönetim ve işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki; nepotizm ile bu iki değişken arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki; kurumsal yönetim ve işletme performansı ilişkisinde nepotizmin kısmi aracılık etkisi görülmüştür..

5.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlar ve kuramsal çıktılar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; uygulayıcılar ve gelecek araştırmalar için yararlı olabilecek aşağıdaki öneriler sunulabilir.

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırmanın modeli ve sonucu üç kavram arasındaki ilişkiler, performansını artırmak isteyen uygulayıcılara bir yol sunması bakımından önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim ve işletme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki çıkması performansını arttırmak isteyen aile işletmeleri için kurumsal yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması işletmelerin yönetim yapısını iyileştirecek, kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlayacak, varlıklarını daha değerli yapacak ve işletmelerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlayacaktır. Kurumsal yönetim ve işletme performansı arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişki nepotizm algısında meydana gelen azalmanın kurumsal yönetim algısını artırdığı söylenebilir. Bu sonuç aile işletmelerinin kurumsal yönetimde başarılı olabilmeleri için nepotizm algısını düşürmesi gerekliliğini göstermektedir. Bunun yanı sıra nepotizm ve işletme performansı arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişki, performanslarını artırmak isteyen aile işletmeleri için nepotizmin olumsuz sonuçlarının önüne geçecek adımlar atma gereğini ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim ile işletme performansı arasında nepotizmin aracılık etkisinin olması ise aile işletmelerinde nepotizmin varlığını ortaya koymakta olup; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesinde ve işletme performansının artırılmasında aile işletmelerindeki nepotizm olgusunun kilit role sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre özellikle kurumsal yönetim amaçlayan ve işletme performansını artırmak isteyen aile işletmeleri uygulayıcıların yüzleşmeleri gereken öncelikli konulardan nepotizmdir. Nepotizmin türleri ve sonuçları öğrenilmeli ve nepotizm doğru yönetilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları ve bu sınırlılıkları da içerecek şekilde gelecek araştırmalara yönelik bir dizi önerisi bulunmaktadır. Araştırma kapsamına yalnızca Denizli’de faaliyet gösteren işletmeler dahil edilmiştir. Bu durum araştırmanın bir sınırlılığı olarak nitelendirilebilir. Araştırmalarda geliştirilen kuramsal modelin farklı everen ve örneklemlerde sınanması gerektiği bilinmektedir. Bu bağlamda araştırma modeli, gelecek araştırmalarda everen ve örneklem kültürel, ekonomik ve hukuki vb. faktörler gözetilerek farklı bölgelerden seçilerek bütüncül bir değerlendirme yapılabilir, bölgeler arası farklar incelenebilir ve bunun neticesinde araştırma kapsamında oluşturulan model yeniden sınanabilir.

Buna ek olarak, mevcut araştırma tüm aile işletmeleri çerçevesinde ele alınmıştır. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında yönetim anlayışı, istihdam politikaları, istihdam edilen kişi sayısı ve edilen kişilerin özellikleri ve departman sayısında farklılık olduğu düşünöldüğünde; değişkenler arası ilişkiler ve ilişkinin yönü ile kurumsal yönetim-performans ilişkisinde nepotizmin aracı rolünün farklı büyüklükteki işletmelerdeki sonuçlarının farklı olabileceği ifade edilebilir. Kurumsal yönetim, nepotizm ve performans konularının sorularına yanıt verilmesinin hassas bir konu olduğu ve çalışanların bu konulardaki düşüncelerini çeşitli nedenlerle daha açık bir biçimde ifade etmekten kaygı duyabilecekleri dikkate alındığında; gelecekte araştırmacıların verileri çevrim içi kanallarla toplaması da farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

Son olarak, araştırma konusunun hassas olması nedeniyle diğer araştırmalar mevcut değişkenlerle bağlantılı olarak uzun süreli katılımcı gözlem ve derinlemesine bir araştırma yaklaşımına dayanan nitel araştırma tasarımıyla gerçekleştirilebilir. Araştırmada nepotizm algısının düşük olduğunun ortaya konulması, ilgili yazındaki araştırmalarla büyük ölçüde örtüşse de tersi yöndeki bulgular da oldukça fazladır. Nepotizm algısının farklı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasının nedenlerinin değerlendirilmesine yönelik farklı sektörlerden araştırmalar yürütülebilir. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda araştırmacıların bu olgular arasındaki ilişkilerin dinamiklerini ortaya koymak amacıyla derinlemesine araştırmalar gerçekleştirmeleri önerilebilir. Bu araştırmalar gerek yüz yüze görüşmelerle nitel; mevcut literatürden hareketle nicel, bibliyometrik veya meta analizi olarak gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. and 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.
- Agbanu, P. G., Nayrko, I. K., Agbemava, E., Sedzro, E. and Selase, E. (2016). Measuring strategic performance in state-owned organizations: An evaluation of five proposed contemporary metrics. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 (3), 138-53.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar’da bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 209-230.
- Ahmed, A. (2015). Exploring the corporate governance in lloyd’s and the co-operative bank: The role of the board. *Journal of Business and Management Sciences*, 3 (1), 6-19.
- Ahmed, S. and Uddin, S. (2018). Toward a political economy of corporate governance change and stability in family business groups: A morphogenetic approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31 (8), 2192-2217.
- Ak, A. G. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbulut, A. (2013). *Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma bağlamında incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, O. (2006). *Kamu sermayeli şirketlerde performans ölçümü ve Türkiye uygulaması üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi. Ankara: KİT Genel Müdürlüğü, Hazine Müsteşarlığı.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 12, 14–22.
- Akyol, C. ve Zengin, B. (2014). Turizmde kurumsallaşma sorunları aile işletmeleri örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 1-22.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları
- Aldamen, H., Duncan, K., Kelly, S. and McNamara, R. (2020). Corporate governance and family firm performance during the global financial crisis. *Accounting & Finance*, 60 (2), 1673-1701.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim nasıl yönetilmeli?.* İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

- Altındağ, E. (2014). Evaluation of nepotism as accelerating effect on employee performance: An empirical study in Turkey. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3 (7), 97-104.
- Altıntaş, T. (2020). Nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir araştırma. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 65-76.
- Amore, M. D., Garofalo, O. and Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 60 (5), 1083–1097.
- Anderson, R. and Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301–1328.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49 (2), 155-173.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anilkumar, D. R. P. and Samiyya, N. (2013). Refining measure of central tendency and dispersion. *IOSR Journal Of Mathematics*, 6 (1), 1-4.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökce, Ş. ve Çelebi, M. (2017). Aile işletmelerinin sorunları ve çözümlerine akademik yaklaşım: Lisansüstü tezler bağlamında bir inceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 59-72.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2012). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 89-97.
- Astrachan, J. H. and Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16 (3), 211–219.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Ataman, G. B., Gökçen G., Cavlak H., Cebeci Y. (2017). Kurumsal Yönetim Algısı ile Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi. *Maliye ve Finans Yazıları Dergisi*, 107, 161-186.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atılğan, T. (2003). Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç. *Türkiye VI Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Antalya, 100-114.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. and Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 25-38.

- Aydemir, B. A. ve Seymen A. T. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, ss. 604-615.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritizm in the turkish educational system: Nepotizm, Cronism and patronaj. *Educational Policy analysis and strattegic Research*. 4 (1), 19-35.
- Babuşçu, Ş. ve Hazar, A. (2007). *Kurumsal yönetim/SPK kurumsal yönetim derecelendirme*. (1.Baskı). Ankara: Akademi Consulting Training.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bairathi, V. (2009). Corporate governance: A suggestive code. *International Research Journal*, 11 (6), 753-754.
- Bakırcan, H. B. (2017). *Nepotizmin iş gören motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4 (15), 39-45.
- Barnett, T. and Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 837-854.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: A natural history*. New York: Doubleday.
- Benk, S. ve Karakurt, B. (2010). Gelir idareleri ve yolsuzluk: Motivasyonlar, fırsatlar ve mücadele yolları. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 133-148.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-250.
- Bertrand, M. and Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2), 73-96.
- Bhagat, S. and Bolton, B. (2019). Corporate governance and firm performance: The sequel. *Journal of Corporate Finance*, 58 (1), 142-168.
- Bodolica, V., Dupuis, D. and Spraggon, M. (2020). At the intersection of corporate governance and performance in family business settings: Extant knowledge and future research. *Business Ethics: A European Review*, 29 (1), 143-166.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y., ve Kinter, O. (2016). Vekâlet kuramı bakış açısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36), 105-132
- Brenes, E. R., Madrigal, K. and Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64 (3), 280-285.

- Brown, L. D. and Caylor, M. L. (2004). Corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25 (4), 409-434.
- Bushman, R. and Smith A. J. (2003), Transparency, financial accounting information and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9 (1), 65-87.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 1-21.
- Byrne, B. M. (2004). Testing for multigroup invariance using AMOS graphics: A road less traveled. *Structural equation modeling*, 11 (2), 272-300.
- Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *European Journal Of Managerial Research (Eujmr)*, 6 (10), 15-34.
- Cao, K., Zhu, Q., Iqbal, J. and Chan, J. W. (2007). A trend pattern assessment approach to microarray gene expression profiling data analysis. *Pattern Recognition Letters*, 28 (12), 1472-1482.
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde kurumsal yönetim kapsamında iç denetimin yeri ve önemi: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 403-448.
- Chandler, J. L. (2012). *Black women's perceptions of the relationship among nepotism, cronyism job satisfaction and job-focused self-efficacy*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. USA: The University of San Francisco.
- Charles, G. (2014). Role of family resources in firm performance: Evidence from Tanzania. *Journal of African Business*, 15 (2), 122-135.
- Chen, G., Chittoor, R. and Vissa, B. (2021). Does nepotism run in the family? CEO pay and pay-performance sensitivity in Indian family firms. *Strategic Management Journal*, 42 (7), 1326-1343.
- Ching, G. S., Lien, W. C. and Chao, P. C. (2014). Developing a scale to measure the situational changes in short-term study abroad programs. *International Journal of Research Studies in Education*, 3 (5), 53-71.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, 4 (18), 441-448.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Ciulla, J. B. (2005). In praise of nepotism? In praise of nepotism: A natural history Adam Bellow. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 153-160.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. and Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57 (6), 2741-2771.
- Collier, J. and Roberts, J. (2001). Introduction: An ethic for corporate governance. *Business Ethics Quarterly*, 11 (1), 67-71.
- Cossette, S., Pepin, J., Cote, J. K. and De Courval, F. P. (2008). The multidimensionality of caring: A confirmatory factor analysis of the Caring

- Nurse–Patient Interaction Short Scale. *Journal of Advanced Nursing*, 61 (6), 699-710.
- Coşkun A. (2006). Büyük sanayi işletmelerinde kurumsal performans ölçüm ve yönetim uygulamaları. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 6 (19), 119-136.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Lincoln: Person.
- Çağlar, İ., Kendirli, S. ve Çağırın, H. (2006). *Aile kültürünün işletme kültürü üzerindeki etkisinin Çorum KOBİ'leri açısından incelenmesi*. İstanbul: Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Çalışkanel, S. Ş. (2018). *Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunları-Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, M. F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 152-166.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türk aile işletmelerinin yönetim ilkelerine adaptasyonunun değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-15.
- Çetin, C., Dinç Özcan, E., Taşkıran E. ve Özdemirci, A. (2010). *Aile kültürünün aile işletmesi kültürü üzerindeki etkisi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. (8. Baskı). USA: Thomson Higher Education.
- Dal, S. (2008). Türk ticaret kanunu tasarısı ışığında aile şirketlerinde kurumsal yönetim. *İstanbul, III. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 387-397.
- Davies, A. (2016). *Best practice in corporate governance: Building reputation and sustainable success*. Routledge.
- Deakin, S. and Hughes, A. (1997). Comparative corporate governance: An interdisciplinary agenda. *Journal of Law and Society*, 24 (1), 1-9.
- Deloitte, (2010). *Nedir bu kurumsal yönetim*. İstanbul Kurumsal Yönetim Serisi.
- Deloitte (2007). *Aile işletmeleri için adım adım kurumsal yönetim*. İstanbul: Kurumsal Yönetim Serisi.
- Demirkaya, H. (2000). *Performans ölçüm rehberi*. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Dinç E. ve Abdioğlu H. (2009), İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB- 100 İşletmeleri üzerine bir ampirik araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 157-184.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal yönetim*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile şirketlerinde nepotizm ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y. and Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate

- and qualitative comparative analysis approach. *Tourism Management*, 67 (4), 3-16.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006) Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 343-370.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 171-197.
- Erdem, R. ve İlhan, T. (2010), Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. R. Erdem ve T. İlhan (Ed.), *Akraba kayırmacılığı (Nepotizm)* içinde (s. 135-166). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdil, O., Ciğirim, E. ve Gök, M. Ş. (2004). Aile işletmelerinde yönetim biçimleri üzerine bir literatür araştırması. *İstanbul: I. Aile İşletmeleri Kongresi*, 64-71.
- Erdoğan, Ş. (2009). *Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında şeffaflık ve Türkiye uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Finelli, G. M. (2011). *From the dinner table to the boardroom: The effect of nepotism on family business*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Washington: American University.
- Firescu, V. and Branza, D. (2013). Corporate governance in romanian enterprises: Features, dimensions and limits. *Sea: Practical Application of Science*, 1 (2), 77-84.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I. and Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28 (1), 83-97.
- Fligstein, N. and Choo, J. (2005). Law and corporate governance. *Annual Review of Law and Social Science*, 1 (1), 61-84.
- Floyd, F. J. and Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological assessment*, 7 (3), 286-299.
- Ford, R. and McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64 (9), 57–60.
- Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fremond, O. and Capaul, M. (2002). *The state of corporate governance: Experience from country assessments*. Washington, D.C. World Bank Publications.
- Fung, B. (2014). The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance. *Universal Journal of Management*, 2 (2), 72-80.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccollom, M. and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48 (3), 207-225.
- Gillan, S. L. and Starks, L. T. (1998). A survey of shareholder activism: Motivation and empirical evidence. *Contemporary Finance Digest*, 2 (3), 1-38.
- Gould, J., Moore, D., Karlin, N. J., Gaede, D. B., Walker, J. and Dotterweich, A. R. (2011). Measuring serious leisure in chess: Model confirmation and method bias. *Leisure Sciences*, 33 (4), 332-340.
- Grace, J. B. (2008). Structural equation modeling for observational studies. *The Journal of Wildlife Management*, 72 (1), 14-22.
- Guenther, J. and Falk, I. (2019). Generalising from qualitative research (GQR): A new old approach. *The Qualitative Report*, 24 (5), 1012-1033.
- Günver, B. A. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. *İstanbul: I. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, Türkiye, ss. 169-177.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. (8. Baskı).Massachusetts: Cengage Learning.
- Hansen, G. S. and Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10 (5), 399-411.
- Harari, Y. N. (2015). *Hayvanlardan Tanrılara Sapiens İnsanlık Türünün Kısa Bir tarihi*. (Çev: E. Genç). İstanbul: Kolektif Kitap.
- Hardy, M. A. and Pavalko, E. K. (1986). The internal structure of self-reported health measures among older male workers and retirees. *Journal of Health and Social Behavior*, 27 (4), 346-357.
- Harjito, D. A., Santoso, A. R. C. and McGowan Jr, C. B. (2021). The effect of corporate governance and corporate strategy on family firm performance in Indonesia. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 37 (1), 11-16.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. U.K.: Oxford University Press.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi, A. S. and Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 60-67.
- . Helvacıoğlu, T. ve Levent, C. E. (2020). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim algısının ekonomik ve yönetsel perspektifle franchise sistemine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (108), 434-455.
- Hodges, R., Wright, M. and Keasey, K. (1996). Corporate governance in the public services: Concepts and issues. *Public Money & Management*, 16 (2), 7-13.
- Holland, P. G. and Boulton, W. R. (1984). Balancing the “family” and the “business” in family business. *Business Horizons*, 27 (2), 16-21.

- Holton, E. F. (1999). Performance domains and their boundaries. *Advances in Developing Human Resources*, 1 (1), 26-46.
- Hoopes, J. (2018). The business family as the business model of our time. *International Journal of Family Business Practices*, 1 (1), 60-66.
- Hopkins, K. D. and Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and psychological measurement*, 50 (4), 717-729.
- Hoque, Z. and James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12 (1), 1-17.
- Huang, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management & Organization*, 16 (5), 641-655.
- Ignatowski, G., Sułkowski, Ł. and Stopczyński, B. (2020). The perception of organisational nepotism depending on the membership in selected Christian churches. *Religions*, 11 (1), 47-63.
- Ivankova, N. V. (2004). *Students' persistence in the University of Nebraska-Lincoln distributed doctoral program in educational leadership in higher education: A mixed methods study*. U.S.A.: The University of Nebraska-Lincoln.
- İyışleroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde Nepotizm uygulamasının tespitiine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jain, A. K., Srivastava, S. and Sullivan, S. (2022). Does fear-based silence mediate the nepotism–employee outcomes relationship?. *Personnel Review*, 52 (4), 1-21.
- James, P. (2006) *Globalism, Nationalism, Tribalism: Bringing Theory Back In*. New York: Sage Publications.
- Jannoun, A. M. (2018). Corporate governance as a suggested solution for family business sustainability problem. *Journal for Global Business Advancement*, 11 (3), 279-303.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. and Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26 (2), 121-139.
- Jeffries, H. M. (2003). Job descriptions, nepotism, and part-time work: The minstrels and trumpeters of the court of Edward IV of England (1461–83). *Plainsong & Medieval Music*, 12 (2), 165-177.
- Johnson, F. W. and Valenzo-Jiménez, M. A. (2019). Particularidades del gobierno corporativo en la empresa familiar en Michoacán, México. *Revista Espacios*, 40 (30), 1-14.
- Jolly Sahni, A. A. and Assaf, M. (2017). Corporate governance in family business: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Economic Research*, 14 (8), 39-57.

- Jolovic, N. and Mijatovic, M. D. (2020). The principles of the corporate governance in banks and legislation of Republic of Serbia. *Pravo-teorija i praksa*, 37 (3), 13-26.
- Jones, R. G. (2013). Defining a psychology of nepotism. In *Nepotism in organizations* (p. 25-34). England: Routledge.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. and Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7 (4), 396-403.
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kahveci, E. and Wolfs, B. (2019). Family Business, Firm Efficiency and Corporate Governance Relation: The Case Of Corporate Governance Index Firms In Turkey, *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (1), 1-12
- Kalliath, T. J., O'Driscoll, M. P. and Brough, P. (2004). A confirmatory factor analysis of the General Health Questionnaire - 12. stress and health. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 20 (1), 11-20.
- Kanalıcı, H. A. (2007). Para politikasında şeffaflık. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (510), 33-42.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83 (7), 172-180.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard*. (Çev: Serra Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, S. N. (1997). Corporate governance and corporate performance: A comparison of Germany, Japan, and the US. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9 (4), 86-93.
- Karacan, S. ve Kutlu, T. (2018). Turizm sektöründe kurumsal yönetim anlayışı ve iç denetim ilişkisi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 202-215.
- Karacaoğlu, K ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (3), 43-64.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 123-148.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, (153), 74-100.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (25. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karpuzoğlu, E. (2001). Aile Şirketlerinde stratejik planlama ve aile Őirketlerine özgü planlar. *Öneri Dergisi*, 4 (15), 115-124.
- Kaufman, R. T. (1983). Nepotism and the minimum wage. *Journal of Labor Research*, 4 (1), 81-89.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik yozlaŐmaya çözümler olarak anayasal iktisat*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kerse, G. and 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.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. New York: International Thompson Business Press.
- Khan, B. Z. (2016). Invisible women: Entrepreneurship, innovation, and family firms in nineteenth-century France. *The Journal of Economic History*, 76 (1), 163-195.
- Khan, H. (2011). A literature review of corporate governance. *International Business, management and Economics*, 25 (1), 1-5.
- Khatri, N. and Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, 119 (6), 143-144.
- Klein, S. B. and Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses- a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1 (1), 19-37.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. and Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321-339.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kodrat, D. S. (2017). Balancing business dimensional and family dimensions in family business: Ownership approach. *The Fourth International Conference on Entrepreneurship Book Two*, 256-261.
- Köktürk, A. (2011). Modern öncesi devletin yönetim anlayışı. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 7 (13), 73-97.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30 (3), 607-610.
- Krishnamurti, C., Sevic, A. and Sevic, Z. (2005). Voluntary disclosure, transparency, and market quality: Evidence from emerging market ADRs. *Journal of Multinational Financial Management*, 15 (4-5), 435-454.
- Kula, V. ve Baykut, E. (2014). Kurumsal yönetim derecelendirme notu ile piyasa değeri arasındaki ilişki: BIST XKURY Şirketleri üzerine bir araştırma. *UŐak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (3), 1-17.
- Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. The Dryden Press Fort Worth.

- Kutlu, T. A. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian journal of management*, 18 (1), 65-99.
- Laker, D. R. and Williams, M. L. (2003). Nepotism's effect on employee satisfaction and organisational commitment: An empirical study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (3), 191-202.
- Lank, A., Owens, R., Martinez, J., Reidel, H., De Visscher, F. and Bruel, M. (1994). The state of family business in various countries around the world. *The Family Business Network Newsletter*, 9 (1), 3-7.
- Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18 (3), 215-228.
- Lebedeva, T. E., Akhmetshin, E. M., Dzagoyeva, M. R., Kobersy, I. S. and Ikoev, S. K. (2016). Corporate governance issues and control in conditions of unstable capital risk. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6 (1), 25-32.
- Leedy, P. and Ormrod, J. (2001). *Practical research: Planning and design*. (11. Baskı). Boston M.A.: Pearson.
- Leone, F., Parise, G. and Somnavilla, C. (2013). Family first: Does Nepotism hinder investments at US firms?. *Financial Times*.
- Leopizzi, R., Pizzi, S. and D'Addario, F. (2021). The Relationship among family business, corporate governance, and firm performance: An empirical assessment in the tourism sector. *Administrative Sciences*, 11 (1), 8-22.
- Lin, S. and Hu, S. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (6), 1348-1362.
- Liu, C., Eubanks, D. L. and 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.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. and Christian, V. (2007). The impact of favouritism on the business climate: A study on Wasta in Jordan. *Bonn: Institut für Entwicklungspolitik (DIE)*.
- Lokaj, A. S. (2015). Nepotism as a negative factor in organization performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4 (2 S1), 9-13.
- Madhani, P. M. (2007). Corporate governance from compliance to competitive advantage. *The Accounting World*, 7 (8), 26-31.
- Mair, J. and Rata, C. (2004). *Corporate entrepreneurship: Linking strategic roles to multiple dimensions of performance*. İspanya: University of Navarra.
- Martinez, J. I., Stöhr, B. S. and Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20 (2), 83-94.

- Martinez-Alonso, R., Martínez-Romero, M. J., Rojo-Ramírez, A. A., Lazzarotti, V. and Sciascia, S. (2023). Process innovation in family firms: Family involvement in management, R&D collaboration with suppliers, and technology protection. *Journal of Business Research*, 157, 113581.
- Mayer, F. (1997). Corporate governance, competition, and performance. S. Deakin ve A. Hughes (Eds.), In *Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance*. Oxford: Blackwell Publishers.
- McNair, C. J., Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?. *Strategic finance*, 72 (5), 28-37.
- Memiş, M. Ü. (2016). Kurumsal işletme yönetiminde denetimin önemi. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 15-28.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal yönetim ve Türkiye analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Metto, B. (2018). *Corporate governance in family business: Impact of board structure on organizational performance*. Doctoral dissertation. Africa: United States International University.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. and Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal Of Corporate Finance*, 13 (5), 829-858.
- Mulder, B. K. (2008). *Risking the business or reaping the benefits: The antecedents and consequences of nepotism*. Chicago: DePaul University.
- Mustakallio, M. A. (2002). *Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision making quality and firm performance*. Doctoral Dissertations. Helsinki: Helsinki University of Technology Institute of Strategy and Institutional Business.
- Neubauer, F. and Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Berlin: Springer.
- Nonacs, P. (2006). Nepotism and brood reliability in the suppression of worker reproduction in the eusocial Hymenoptera. *Biology Letters*, 2 (4), 577-579.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
- Olson, E. M. and Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45 (3), 11-16.
- Onay, M. and Vezneli, Z. (2011). Aile şirketlerinde ‘kurumsallaşamama’ ve ikinci kuşağın ‘duyarsızlığı’. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 167-176.
- Osborne, J. W. (2010). Data cleaning basics: Best practices in dealing with extreme scores. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 10 (1), 37-43.
- Özcan, E. L. (2015), *Aile şirketleri ve kurumsallaşma*. (1. Baskı). Ankara: Anakara Ofset Basım Matbaacılık.

- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20), 179-206.
- Özkul, S. (2016). *Aile şirketleri ve profesyonel yöneticiler*. İstanbul: Bulut Yayınları.
- Özler, H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Pacheco, L. (2019). Performance vs. family ownership and management: The case of Portuguese wine firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7 (3), 7-24.
- Padgett, M. Y. and Morris, K. A. (2005). Keeping it" all in the family:" does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?. *Journal of leadership & organizational studies*, 11 (2), 34-45.
- Padgett, M. Y., Padgett, R. J. and Morris, K. A. (2015). Perceptions of nepotism beneficiaries: The hidden price of using a family connection to obtain a job. *Journal of Business and Psychology*, 30 (2), 283-298.
- Palaiologos, G. T. and Al Khunaizi, Z. (2017). Growing the arab family business (1): Hybrid organizational arrangements. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4 (1), 25-46.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Papatya, G. ve Hamşioğlu, A. B. (2004). Rekabetin yeni gerçekliğinde Türk aile işletmelerinin yeniden yapılanma sorunları ve kars ili merkez aile işletmelerinde uygulama. *İstanbul: I. Aile İşletmeleri Kongresi*, ss. 264-274.
- Park, H. M. (2015). *Univariate analysis and normality test using SAS, STATA, and SPSS*. Doctoral Dissertations. Indiana University, The University Information Technology Services.
- Patel, V. K., Pieper, T. M. and Hair, J. F. (2012). The global family business: Challenges and drivers forcross-border growth. *Business Horizons*, 55 (3), 231-239.
- Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişimi. *İstanbul: I. Aile İşletmeleri Kongresi*, 33-41.
- Perez-Gonzalez, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96 (5), 1559-1588.
- Petlina, A. (2016). Success of family company: Critical evidence from the United States. *Trends Economics and Management*, 27 (3), 57-66.
- Picou A. and Rubach M. J. (2006). Does good governance matter to institutional investors? Evidence from the enactment of corporate governance guidelines?. *Journal of Business Ethics*, (65), 55- 67.
- Pintea, M. O. (2015). The relationship between corporate governance and corporate social responsibility. *Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu*, 8 (1), 91-109.

- Polat, E. (2018). *Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi: Trc3 bölgesi uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Poutzioris, P., Wang Y. and Chan S. (2002). Chinese entrepreneurship: The development of small family firms in China. *Journal of Small Family Business and Enterprise Development*, 9 (4), 400-415.
- Price, J. H. and Murnan, J. (2004). Research limitations and the necessity of reporting them. *American journal of health education*, 35 (2), 66-67.
- Priya, A. (2021). Globalization of the family business- public policies, innovation, firm growth and contribution in gdp. *Entrepreneurship & Organization Management*, 10 (7), 1-3.
- Punniyamorthy, M. and Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: A benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (4), 420-443.
- Putra, I. G. C., Sunarwijaya, I. K. and Gunadi, I. G. N. B. (2021). The role of good corporate governance in enhancing the performance of village credit institutions. *International Journal of Accounting & Finance in Asia Pasific*, 4 (1), 96-103.
- Quere, M. (2004). National systems of innovation and national systems of corporate governance: A missing link?. *Economics of Innovation and New Technology*, 13 (1), 77-90.
- Reed, C. M. and Cohen, L. J. (1989). Anti-nepotism rules: the legal rights of married co-workers. *Public Personnel Management*, 18 (1), 37-44.
- Reyhanoğlu, M. ve Yıldırım, Ş. S. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 574-596.
- Riggio, R. E. and Saggi, K. (2015). If we do our job correctly, nobody gets hurt by nepotism. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 19-21.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. and Johnson, P. (1985). *The family in business: 204*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Ross, S. M., Morrison, G. R. and Lowther, D. L. (2005). Using experimental methods in higher education research. *Journal of Computing in Higher Education*, 16 (2), 39-64.
- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M. and 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.
- Saldanlı, A. (2013). Kurumsal yönetim endeks performansının analizi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (8), 137-154.
- Salvioni, D. M. (2003). Corporate governance and global responsibility. *Symphonya Emerging Issues in Management*, (1), 44-54.
- San Martin-Reyna, J. M. and Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from

- the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3 (2), 106-117.
- Sanders, R. D., Allen, D. N., Forman, S. D., Tarpey, T., Keshavan, M. S. and Goldstein, G. (2005). Confirmatory factor analysis of the neurological evaluation scale in unmedicated schizophrenia. *Psychiatry Research*, 133 (1), 65-71.
- Sarıboğa, M. (2017). *Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıtaş, A., Gürsoy, S. ve Sarı, S. (2016). Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde aile şirketlerinde kurumsallaşmanın etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 135-152.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schmid, A. and Sender, A. (2021). How social capital influences performance in family firms: The moderating role of nepotism. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (18), 3973-3993.
- Schultz, E.L., Tan, T.T., and Walsh, K.D. (2010) Endogeneity and the corporate governance - performance relation. *Australian Journal of Management*, 35(2), 145-163
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. and Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12 (2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. and Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial And Decision Economics*, 23 (4 - 5), 247-259.
- Scoppa, V. (2009). Intergenerational transfers of public sector jobs: A shred of evidence on nepotism. *Public Choice*, 141 (1), 167-188.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10 (1), 1-35.
- Sherman, P. W. (1981). Kinship, demography, and Belding's ground squirrel nepotism. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 8 (4), 251-259.
- Sidani, Y. M. and Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 69-96.
- Siebels, J. F. and Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 280-304.
- Siraj-Ud-Doulah, M. (2021). An alternative measures of moments skewness kurtosis and jb test of normality. *Journal of Statistical Theory and Applications*, 20 (2), 219-227.

- Sirmon, D. G. and 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, T. D. and McMillan, B. F. (2001). *A primer of model fit indices in structural equation modeling*. New York: ERIC Publishing.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'deki aile işletmelerine uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 25 (95), 51-90.
- Sroka, W. and Vveinhardt, J. (2018). Nepotism and favouritism in the steel industry: A case study analysis. *Forum Scientiae Oeconomia*, 6 (1), 31-45.
- Stanila, C. A. (2019). The impact of corporate governance on company's performance through non-financial indicators. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 19 (1), 660-666.
- Stapleton, C. D. (1997). *Basic concepts and procedures of confirmatory factor analysis*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, 1-15.
- Steiger, J. H. (2016). Notes on the Steiger–Lind (1980) handout. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal*, 23 (6), 777-781.
- Stout, T. L. (2006). *Occupational nepotism among law firms: A study of nepotism beyond anecdotal evidence*. Missouri: Master of Science, Psychology, Missouri State University.
- Sudiby, H. H. (2021). The effect of leverage, earnings per share on stock prices with dividend policy as a moderating variable (study on banking and financial services companies listed on the indonesia stock exchange). *International Journal of Social and Management Studies*, 2 (6), 51-57.
- Sugundan, N., Raja, D. S. and Sankar, G. (2018). Nepotism and family owned business. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.39), 764-765.
- Swain, S. K. and Kar, D. (2021). Do corporate governance variables impact firm performance? Evidence from Indian family business. *IUP Journal of Corporate Governance*, 20 (3), 7-21.
- Şahin, M. D., Yıldırım Söylemez, E. ve Koç, Y. D. (2016). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin irdelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Avrasya Özel Sayısı), 451-457.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. (6. Baskı). USA, Harlow: Pearson Education.
- Tagiuri, R. and Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5 (1), 43-62.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, 53 (8), 726-737.
- Taran, L. (2016). *Speusippus of Athens: A critical study with a collection of the related texts and commentary*. Leiden: Brill.

- Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53.
- Telçeken, N. (2021). *Kurumsal Yönetim: Gelişim, teorileri ve uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tenuta, L. and Testa, S. (2018). Scientific method and creative process for wearable technologies from invention to innovation. *Airea: Arts and Interdisciplinary Research*, (1), 35-46.
- Teo, T. and Chai, C. S. (2008). Confirmatory factor analysis of the conception for teaching and learning questionnaire (CTLQ). *Asia-Pacific Education Researcher*, 17 (2), 215-224.
- Terzi, S., Şen İ. K. ve Solak, B. (2014). Kurumsal yönetim uygulamalarının denetim kalitesine etkisi: Borsa İstanbul'da ampirik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 191-206.
- Tetteh, L. A., Aklamanu, A. M. K., Lamptey, L. L., Soku, M. G., Sunu, P., Muda, P. and Aneyire, T. K. (2022). Corporate governance and family-owned business performance: The role of strategic decision and succession planning. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 26 (1), 1-19.
- TKYD (2013). *Kurumsal yönetim ışığında aile şirketleri yönetimi rehberi*. İstanbul: Capital.
- Tokusaki, S. (2013). Strategic management system design in vbm context: Findings from value-based literature review and implications for the divisional performance measurement and control. *Business & Accounting Review*, 11, 35-55.
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (1), 71-79.
- Tuncel, H. T. (2011), *Aile şirketlerinde kurumsallaş(ama)ma*. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Uçar, S. ve Sağtaş, S. (2021). Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin incelenmesi: Mersin ilinde bir araştırma. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1 (1), 7-27.
- Urassa, G. (2016). Effects of nepotism and family conflicts on the performance of family-owned firms in Tanzania: Contrasting views. *Business Management Review*, 18 (1), 45-69.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van Grembergen, W. and De Haes, S. (2005). Measuring and improving IT governance through the balanced scorecard. *Information systems control Journal*, 2 (1), 35-42.

- Van Hooff, E. A. J. and Stout, T. (2012). Nepotism and career choice, job search and job choice. R. G. Jones (Ed.), In *Nepotism in Organizations* (p. 67-91). New York: Routledge
- Vanhanen, T. (1999). Domestic ethnic conflict and ethnic nepotism: A comparative analysis. *Journal of peace research*, 36 (1), 55-73.
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi ss. 325-332
- Widodo, J. P. and Sari, E. A. (2022). Students' perspectives on the use of edmodo in 'intermediate listening' class at stkip pgr sidoarjo. *Magister Scientiae*, 50 (1), 50-58.
- Wiebe, S. A., Espy, K. A. and Charak, D. (2008). Using confirmatory factor analysis to understand executive control in preschool children: I. Latent structure. *Developmental psychology*, 44 (2), 575-587.
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5 (3), 65-72.
- Wilson, I. (2004). The agenda for redefining corporate purpose: Five key executive actions. *Strategy & Leadership*, 32 (1), 21-26.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family business review*, 7 (1), 3-27.
- Wu, C. and Tang, Q. (2019). Reward meritocracy or nepotism: The case of independent financial advisors appointed by Chinese listed companies. *China Journal of Accounting Research*, 12 (3), 315-335.
- Yavuz, M., Gürhan, N. and Geniş, B. (2020). Nepotism perception and job satisfaction in healthcare workers. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 21 (5), 468-476.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: Stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (12), 195-209.
- Yenice, S. ve Dölen, T. (2013). İMKB'de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19 (9), 199-213.
- Yıldırım, A. F. (2007). *Türk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine Isparta ilinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 353-380.
- Yıldız, G., Tutar, H. ve Yılmaz, A. (2012). Aile işletmelerinde aile değerleri kurumsallaşmayı engeller mi?. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 119-134.

- Yılmaz, P. (2016) *Aile işletmelerinde stratejik planlamanın kurumsal performans üzerine etkilerine dair bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, R. ve Murat, K. (2014). Kurumsal yönetim ilkelerinin muhasebe etik kuralları ile ilişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1), 17-35.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61 (2), 83-110.
- Yordanovo, D. I (2016). Differences between bulgarian familiy and non-familiy business: Amultivariate logit approach. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 779-789.
- Young, J. (2010). Corporate governance and risk management: A South African perspective. *Corporate Ownership & Control*, 7 (3), 136-145.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. and Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. *Journal of management studies*, 45 (1), 196-220.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 247-276.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 545-562.
- Zaim, S., Zaim, H., Keskin S. ve Tetik, S. (2012). *Kobiler için şirket anayasasının önemi ve oluşturulması*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Zainol, F. A. and Ayadurai, S. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of personality traits in Malay family firms in Malaysia. *International Journal of Business and social science*, 2 (1), 59-71.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Zimmerer, T. and Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and new venture formation*. New Jersey: Prentice Hall.
- http-1:**
https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
(Erişim Tarihi: 10.10.2017).
- http-2:**
<https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2010-2011.pdf> (Erişim Tarihi: 01.11.2017).
- http-3:**
https://ecgi.global/searchapi?search_api_views_fulltext=family+business&type=All
(Erişim Tarihi: 25.12.2018).
- http-4:**
http://www.china.org.cn/business/2011-2/13/content_24140996.htm. (Erişim Tarihi: 05.11.2018).

http-5:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf> (Erişim Tarihi: 08.02.2018)

http-6:

<https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsal-yonetim/24386> (Erişim Tarihi: 08.03.2017).

http-7:

<https://www.fraserinstitute.org/studies/economic-freedom> (Erişim Tarihi: 25.12.2018).

http-8:

<http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/> (Erişim Tarihi: 08.02.2018)

http-9:

<http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetimnedir.html> (Erişim Tarihi: 07.05.2018)

http-10:

Corporate Governance (worldbank.org) (25.12.2018).

http-11:

<https://www.spk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 12.11.2017)

http-12:

<https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 06.02.2023)

http-13:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58638bae913715.85114651 (Erişim Tarihi: 12.12.2016).

http-14:

<http://tkyd.org/tr/default.html> (Erişim Tarihi: 15.12.2016).

EKLER

Ek-1. Anket Formu

<p>Değerli Katılımcı,</p> <p>Bu anket formu, aile işletmelerinde nepotizm-performans ilişkisinde kurumsal yönetimin düzenleyici etkisi ölçmek için hazırlanmıştır. Soruları içtenlikle ve tarafsız şekilde yanıtlamanız çalışmanın değerini artıracaktır. Sorulara verilen yanıtlar <u>araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir.</u></p> <p>Katılımınız için teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: right;">Prof. Dr. Oya İnci Bolat İbrahim Akşit</p>				
1. Kısım: Demografik İfadeler				
Lütfen aşağıdaki ifadeler içerisinde size uygun olanı işaretleyiniz.				
Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()		
Yaş	20-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51+ ()
Eğitim durumu	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	lisans üstü ()
İşletmedeki deneyiminiz	-5 Yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()
Statünüz	Sahip/Ortak ()	Üst düzey yönetici ()	Orta düzey yönetici ()	Alt kademe yönetici ()
Yönetim Kademelerinde Tanıdığımız Var mı	Akrabam ()	Arkadaşım ()	Hemşerim ()	Hiçbir tanıdığım yok

Ek-2. Anket Formu-devam

<i>Nepotizm işyerinde akrabalık ilişkileriyle istihdam ve terfi ettirilme şeklinde ifade edilebilir.</i>					
<i>Lütfen, çalıştığınız işletmeyi ve iş ortamındaki durumu göz önüne alarak aşağıdaki ifadeleri 1- Hiç katılmıyorum ile 5- Tamamen katılıyorum aralığında değişen şekilde işaretleyiniz.</i>	1	2	3	4	5
Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
Bu işletmeye eleman alımında kişilerin yeterliliklerinden ziyade işletme yönetimine yakınlıkları önemlidir.					
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.					
İşletmede tanıdığı olan çalışanların işi her zaman kolaylaştırılmaktadır					
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesi süreci hak ve adalet ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilir.					

Ek-3. Anket Formu-devam

	1	2	3	4	5
Kurumsal yönetim işletmenin yönetimi, yönetim kurulu ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin toplam çıkarlar gözetilerek yasalara, ekonomideki uygulamalara ve geleneklere göre belirlenmesi olarak ifade edilebilir					
<i>Lütfen, çalıştığınız işletmeyi ve iş ortamındaki durumu göz önüne alarak aşağıdaki ifadeleri 1- Hiç katılmıyorum ile 5- Tamamen katılıyorum aralığında değişen şekilde işaretleyiniz.</i>					
Pay sahiplerinin haklarını gösteren resmi bir belge vardır					
Stratejik kararlar alınırken hissedar ve diğer ortakların görüşlerine başvurulur					
Yönetime ilişkin konularda yönetimde olmayan diğer aile üyesi ortakların görüşleri alınır					
Aile üyesi olan veya olmayan aile üyesi ortaklar için resmi değerlendirme ve ödeme sistemi vardır					
İşletme sermayesi aile üyelerinin harcamalarına karşı korunur					
Aile üyesi çalışanların terfi işlemleri belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır					
Aile üyesi çalışanların görevlendirmelerinde belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır					
Tüm çalışanlar ilgili oldukları konularda sürekli eğitime tabi tutulur					
Aile üyeleri de denetime tabi tutulur					
Uzmanlık gerektiren konularda danışmanlık hizmetleri alınır					
Şirkete ilişkin sır niteliği taşımayan bilgiler 3. kişilerin ulaşımına açıktır					
Mali tablolar bağımsız denetime tabidir					
Yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişilerden oluşmasına önem verilir					
Yönetim kurulunda aile dışında üyelere yer verilmesine önem verilir					
Denetim kurulunun aile dışı üyelere tarafından oluşmasına önem verilir					
Denetim kurulunda ortaklar dışında da üyeler bulunmasına önem verilir					

Ek-4. Anket Formu-devam

Performans; belirlenen kurumsal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı şeklinde ifade edilebilir	1	2	3	4	5
<i>Lütfen, çalıştığınız işletmeyi ve iş ortamındaki durumu göz önüne alarak aşağıdaki ifadeleri 1- Hiç katılmıyorum ile 5- Tamamen katılıyorum aralığında değişen şekilde işaretleyiniz.</i>					
Faaliyet gelirleri					
Satışlardaki artış					
Yatırımın geri dönüş oranı					
İş gücü verimliliği sapması					
Kayıp hurda malzeme oranı					
Malzeme verimliliği sapması					
Üretim teslimat süresi					
Toplam çıktı içindeki istenir çıktı oranı					
Hatalı ürün gönderme yüzdesi					
Üzerinde çalışılmaya başlanan yeni ürün sayısı					
Yeni patent sayısı					
Piyasaya sunulma noktasına gelen yeni ürünler					
Müşteri memnuniyet anketi					
Müşteri şikayet sayısı					
Pazar payı					
Düşük kalite nedeniyle geri gönderilenlerin yüzdesi					
Zamanında teslimat					
Garanti onarım maliyetleri					
Müşteriye cevap verme süresi					
Siparişten teslimat kadar geçen süre					

