

Article History

Received / Geliş
10.10.2018

Accepted / Kabul
20.12.2018

Available Online / Yayınlanma
20.12.2018

**THE EFFECTS OF NEPOTISM ON
INSTITUTIONALIZATION AND FINANCIAL
PERFORMANCE IN FAMILY COMPANIES: A
RESEARCH ON FAMILY COMPANIES
OPERATING IN BİGA**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMAYA VE
FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ: BİGA'DA FAALİYET GÖSTEREN
AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹**

Nurhan AKYÜZ²
Ayten AKATAY³

Abstract

The main aim of this study is to determine the effects of nepotism on institutionalization and financial performance in family companies. In this study, survey method was used as data collection technique. The ratio of the questionnaires (109) distributed and valid to the participants was determined as 54.5%. The universe of the study consists of family companies operating in Biga. The sample of the study consisted of 109 family-owned employees, who were identified easily by sampling method. Factor analysis, correlation and regression analyzes were performed on the data collected during the period covering March - September 2018. Research results show that nepotism in family companies has an effect on professionalization, consistency, formalization and system sub-dimensions of institutionalization. In addition, nephotism has a significant impact on the financial performance of family companies.

Keywords: Family Companies, Institutionalization, Nepotism, Financial Performance.

Öz

Bu çalışmanın temel amacı aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşma ve finansal performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan ve geçerli sayılan anketlerin (109) oranı %54,5 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Biga'da faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen 109 aile işletmesi çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 2018 yılı Mart - Eylül aylarını kapsayan dönemde toplanan verilere faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçları aile şirketlerinde nepotizmin, kurumsallaşmanın "profesyonelleşme" "tutarlılık" "formalleşme " ve "sistem" alt boyutları üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Nepotizm, finansal performans.

1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

2 Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart üniversitesi. nurhan.akyuz@hotmail.com

3 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktidasi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, aytenakatay@yahoo.com

Giriş

Dünyada ve Türkiye’de ekonomiye kayıtlı olan şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Oy çoğunluğunun ve karar mercinin şirketi kuran ya da satın alan bireylerde olduğu, aile üyelerinden en az bir temsilcinin şirketin idare ve yönetiminde bulunan şirketler aile şirketi olarak tanımlanmaktadır. Ülkelerin sosyal dinamikleri ve ekonomileri açısından son derece önemlidir. Bu şirketler toplumsal ve ekonomik değerleri bünyesinde birleştirmekte ve iş ilişkileri ile aile ilişkilerini aynı ortamda bir araya getirmektedir. Aile şirketleri bir yandan ekonomiye diğer yandan toplumsal gelişim ile teknolojik adaptasyona katkıda bulunmaktadır. Aile şirketlerinin en büyük önceliği sadece bir sonraki kuşağın çıkarları değildir. Aynı zamanda gelecekte şirkette çalışacak bireyler ve ekonomi için de güçlü bir şirket bırakmaktır (PwC, 2016). Ülkelerin kalkınması açısından aile şirketlerinin ekonomik ve sosyal hayata katkılarının sürdürülebilirliği çok önemlidir.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşma bir gereklilik olarak kendini göstermektedir. Aile şirketlerinde örgütsel ve ilişkisel olarak kurumsallaşma önemli bir ihtiyaçtır. Kurumsallaşma; bir şirketin bireylerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere göre hareket etmesi, kendine özgü iş yapma usullerine sahip olması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karaer,2007:2). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önünde, çalışan ve örgütsel boyut olmak üzere bir çok engel bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamasında aile ilişkilerinde ve şirket yönetiminde ortaya çıkan problem, örgütsel çoğulculuğu temel alan modern yöntemler yerine “patron merkezli” yöntemlere yönelilmesidir. Şirketin sahibinin ve yöneticisinin aile olduğu bu şirketlerde kurumsallaşma sürecini etkileyen en önemli faktörlerden birisi nepotizm (kayırmacılıktır)dir (Pazarcık, 2004: 34). Nepotizm; işe alım, görev tanımı, pozisyon ilerleme, ücret artırımı, performans değerlendirme gibi süreçlerin işveren ve diğer karar mercileri tarafından liyakati değil, akrabalık bağlarının temel alarak yürütülmesidir.

Aile şirketleri, her örgütsel yapılanma şekli gibi birçok avantaja ve dezavantaja sahip olsa da mevcut problemler arasında incelenmeye değer konulardan biri, şirketlerin hem stratejik hem de operasyonel süreçlerinde güttüğü nepotizm politikalarıdır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde ve ileriye dönük planlarında nepotizmin mevcut etkilerinin mümkün olduğunca azaltılması bu şirketlerin ekonomiye katkılarının sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Aile Şirketleri Kavramı

Toplumda ortaya çıkmış olan ilk yönetici tipi, yetkisini ayrıcalık sahibi bir aileden ve mülkiyetten alan yönetici tipidir. Kurulmuş olan ilk şirketler aile bireylerinin meydana getirdiği küçük ortaklıklardan oluşmuştur (Alayoğlu, 2003:14). İşletmenin faaliyetinde aile fertlerinin birlikte görev alması durumunda söz konusu şirket “Aile Şirketi” olarak tanımlanmaktadır (Taiguri ve Davis, 1996 : 123). Diğer bir ifadeyle aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı şirketler, aile şirketleridir (Potobsky, 1992:601). Bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için sadece aile fertlerinin varlığı yeterli gelmemektedir. Yönetim kurulunda en az iki aile üyesinin bulunması ve bu fertlerin şirketin en az %10 hissesine sahip olmaları durumundaki şirketler aile şirketi olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2004: 29).

Ülke ekonomileri açısından aile şirketleri büyük önem taşımaktadır. Aile şirketinin tek bir tanımı noktasında ortak bir görüş yoktur. Aile şirketi farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmıştır. Cox (1996) aile şirketini, birden fazla aile üyesinin büyük miktarda yatırıma ya da yönetim ile ilgili kararlarının alınmasında veya faaliyetlerin

gerçekleştirilmesinde önemli bir katılıma sahip olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır. Alcorn (2003) aile şirketini, sahibinin ve yöneticisinin aile olduğu şirketler olarak ifade etmektedir. Bozkurt (2014) aile şirketini, aile üyeleri ya da aileye evlilik yoluyla katılmış olan bireyler tarafından kurulmuş şirketler şeklinde tanımlamaktadır Karpuzoglu (2004) ise aile şirketini, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulan özel bir şirket biçimi olarak ifade etmektedir.

Gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirketleridir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır (ASO, 2005:82). Avrupa Birliği raporlarına göre, dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerin %50'si, Amerika'da faaliyet gösteren şirketlerin ise %95'i aile şirkettir. Forbes tarafından 2016 yılında yayımlanan milyarderler listesinin %42'lik kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyada faaliyet gösteren en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ı aile şirketleridir (deloitte.com,2016). Bu durum aile şirketlerinin dünya ekonomisine ne ölçüde etki ettiğini ortaya koyan önemli göstergelerdir.

Aile şirketlerinin temel amacı, sürekliliklerinin sağlanarak gelecek kuşaklara aktarılmasıdır (Smyrinos, Tanewski ve Romano, 1998: 49). PwC Küresel Aile İşletmesi Araştırması Türkiye sonuçlarına göre aile şirketi sahiplerinin, şirketlerini korumaya çalışmaları ve şirketlerinin başarısı için çok fazla tutkulu olmalarının altında yatan neden duygusal bağlılıktır. Çoğu aile şirketi girişimcisi, şirketini çocuğu gibi görmektedir. Genel olarak bu durum Türk ekonomisinin en güçlü yönlerinden birisidir fakat belli dönemlerde daha soğukkanlı düşünmek, iş fırsat ve risklerini objektif bir şekilde değerlendirmek ve orta vadeli stratejik planlarla bu bağlılığı biraz daha arka planda tutmak gerekebilir. Aile şirketlerinin, ekonominin dayanıklılığının artırılmasında, Türkiye'nin küresel ve yerel ekonomik krizleri en az hasarla atlattığını sağlamadaki rolü çok büyüktür. Bu durum aile şirketlerini hem politik hem de ekonomik bakımdan vazgeçilmez kılmaktadır (PwC,2016).

Türkiye'de kurulan şirketlerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi girişimcinin yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin girişimcisi durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak büyüten, büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran girişimci; eserini ikinci nesile, bıraktığında şirketin yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda şirket ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya aile üyeleri arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönmektedir. Şirketin tekrar küçük ölçeğe dönmesi ise girişimcinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, şirketin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı başarı sürecinin ikinci nesilde de devam ettirebilmesi durumunda, şirketin rekabet gücü dünya piyasalarında rekabet edebilir düzeye ulaşabilecektir (Aso yayınları, 2005:96).

Aile şirketinin yapılanmasının temelinde, ailenin iş görmesi ve bir şirket kurması bulunmaktadır. Özünde aile birliğinin yer aldığı bu yapıda, girişimci belirli bir oranla şirketi kurar ve kurduğu şirketin yönetilmesini sağlar (Fındıkçı, 2008: 46-47). Aile şirketlerinin başarısında sermayenin aile üyeleri tarafından karşılanması, aile fertleri arasındaki güven ve güvenden kaynaklanan hızlı karar verebilme yeteneği, vb., özellikler bu şirketlerin sektördeki yerini sağlamlaştırmaktadır. Aile şirketlerinin güçlü özelliklerinin yanı sıra zayıf yönleri de bulunmaktadır: Rol belirsizliği, yetki devri, profesyonellerle anlaşamamak, bir sonraki neslin yeterli düzeyde yetiştirilememesi ve kurumsallaşamamak vb. aile şirketlerinin ortak problemlerini oluşturmaktadır (Fındıkçı , 2005: 59).

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurum, yavaş değişim geçiren, kendi ekolünü yaratmış enstitü seviyesinde bir yapılanmayı belirtmektedir (Karaer, 2007: 2). Selznick, (1957) kurumu; sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, duyarlı ve uyarlabilir bir

organizma olarak ifade etmektedir. Kurumsallaşma; (Selznick, 1996; DiMaggio ve Powel, 1983) tekrar edilen davranışların örgütte alışkanlığa dönüşüp bir kural haline gelmesi olarak tanımlanmaktadır. March (1996), kurumsallaşmanın çevresel değişim karşısında belirli bir standart geliştirmesi olduğunu ileri sürmektedir. Bir başka ifadeyle ise kurumsallaşma “şirketlerin bireylerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır”, biçiminde değerlendirilebilmektedir (Özgener, 2003:152).

Aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa devredilmesinin sağlanabilmesi, şirketin aynı güçle ilerleyebilmesi ve kârlılığının artması için atılacak en büyük adımlardan biri kurumsallaşmadır (Yücel ve Özkalan, 2012). Diğer bir ifadeyle aile şirketlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, kurumsallaşma düzeylerine bağlı olmaktadır. Şirketlerin kurumsallaşmasında etkili olan bazı faktörler vardır: Bunlar; aile anayasası, yönetim kurulu ve aile konseyinin oluşumu olarak ifade edilebilir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşamamalarında ise, pek çok husus etkili olmaktadır. Aile şirketlerinde hem aile olmaktan hem de her ailenin birbirinden farklı yapıya sahip olmasından kaynaklı bazı zorluklar yaşanabilmektedir. Ailelerin kendi değerleri ve kültürleri bu farklılıkları ortaya çıkaran en önemli faktörlerdir (Alayoğlu, 2003:27). Finansal yetersizlikler, şirkette çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyeleri arasında ortaya çıkan çatışmalar gibi yönetsel zorluklar (Alcom, 2003:29) ve akraba kayırmacılığı diğer bir ifadeyle nepotizm bu şirketlerin kurumsallaşamamalarındaki diğer engeller arasındadır.

Nepotizm (Kayırmacılık)

Aile şirketleri bünyesinde görülen, yönetim problemlerinin kaynağında bulunan ve şirketin içinde bir tehdit konumunda olan en önemli faktörler arasında nepotizm yani akraba kayırmacılığı yer almaktadır. Halk arasında çoğunlukla “torpil” veya “kayırmacılık” olarak bilinen (Yıldırım, 2007: 92) nepotizm kurum içerisinde bir personelin çalıştırılması ve o personelin çalışmaları sonucunda terfi alması hususunda liyakat prensiplerinin göz ardı edilerek karar verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle nepotizm; bireyin eğitim seviyesinin, başarısının, yetenek ve kabiliyetlerinin göz ardı edilerek, mevcut akrabalık ilişkisinin dikkate alınarak göreve başlatılması olarak tanımlanabilir. Nepotizm görev için gerekli nitelikleri taşımayan bireylerin mevcut akrabalık ilişkileri dikkate alınarak çalışma ortamında terfi ettirilmesi ya da statüsünün yükseltilmesi olarak da tanımlanabilir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438).

Nepotizm bir çeşit menfaat çatışmasıdır (Boadi, 2000: 197). Nepotizm kavramı çoğunlukla negatif olarak algılanmaktadır (Asanakutlu ve Avcı, 2010:96). Nepotizm şirketlerde aile içi çatışmalara, kuşaklar arası çatışmalara, kurumsal bağlılığın azalmasına ve aile içinden ve dışından nitelikli çalışanların şirketten uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Özler, Özler; Gümüştekin, 2007:437). Nepotizm uygulaması çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir (Yücekaya, Rençber ve Topçu, 2016: 337). Buna ilave olarak çalışanların nepotizm algıları örgütsel bağlılıklarını da negatif yönde etkilemektedir (Yücekaya,2018:5862). Nepotizmin olumsuz yönlerinin yanı sıra nepotizmin, şirketlerin kurumsallaşmasında yardımcı bir unsur olduğu nitelendirilmekte ve iş tatmini sağladığı ileri sürülmektedir (Asanakutlu; Avcı, 2010:97).

Pek çok kurumda istihdam edilen aile üyeleri şahsi kurumları olması sebebiyle diğer çalışanlara kıyasla çok daha fedakâr ve gönüllü olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Aynı şekilde, kurumlarda istihdam edilen aile üyelerinin kurumdaki işlerini bırakıp başka kurumlara geçme ihtimali, aile üyesi olmayan diğer çalışanlara kıyasla çok daha düşük olmaktadır (İyileşiroğlu, 2006, s. 47). Nepotizm genellikle yetenek ve

üretkenlik karşıtı, imtiyaz içeren bir uygulama olarak görülmektedir. “Nepotizme Övgü” eserinin yazarı Adam Bellow (2003) programlı olarak uygulanan nepotizmi politika, sanat ve yazın alanlarından örnekler sunarak pek çok şirketi başarıya ulaştıran bir sebep olarak değerlendirmektedir. Ancak yaşanan başarısızlık durumunu nepotizme dayandırmanın zor ve zahmetli olacağını ifade etmektedir (Özler, Özler; Gümüştekin, 2007:437).

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşma ve finansal performansa etkilerini ortaya koymaktır. Bu temel amaç ışığında belirlenen alt amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Nepotizmin kurumsallaşmanın “profesyonelleşme”, “şeffaflık”, “tutarlılık”, “formalleşme” ve “sistem” alt boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek.

Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutları olan “profesyonelleşme”, “şeffaflık”, “tutarlılık”, “formalleşme” ve “sistem” boyutlarıyla ilişkisini ölçmek.

Kurumsallaşmanın “profesyonelleşme”, “şeffaflık”, “tutarlılık”, “formalleşme” ve “sistem” alt boyutlarının finansal performans üzerindeki etkilerini belirlemek.

Çalışma kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Bu yöntemde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklerden sayısal sonuçlar elde edilmektedir. Çalışmada nicel verilerin toplanılması amaçlandığı için veri toplama tekniği olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket yönteminde araştırmacının ihtiyaç duyacağı ve araştırma sorularına cevap bulacağı nitelikte veriler elde edilebilmektedir.

Araştırmanın evrenini, Biga’da faaliyet gösteren aile işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemine ise kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen Biga’da faaliyet gösteren 109 aile işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Nepotizmin kurumsallaşma ve finansal performansa etkilerini tespit etmek için düzenlenen anket formu BİGA’da faaliyet gösteren aile işletmeleri çalışanlarına online ve basılı form şeklinde dağıtılmış ve yine bu şekilde toplanmıştır. Bu amaçla dağıtılan anketlerden 109 adedi geçerli sayılarak değerlendirilmeye alınmıştır Geçerli sayılan anketlerin oranı %54,5 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmamızda kurumsallaşma düzeyini ölçmek için Turhan (2016)’ın yazın incelemeleri ve daha önce bu konu bağlamında yapılan çalışmalardan uyarlayarak oluşturduğu kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada nepotizm düzeyini tespit etmek amacıyla Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1995) tarafından geliştirilen Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada şirketlerin finansal performans düzeylerini ölçmek için Moorman ve Rust (1999) tarafından geliştirilen ve tek faktörden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilere frekans, korelasyon, regresyon ve faktör analizleri yapılmıştır. Kurumsallaşma, nepotizm ve finansal performans ölçeklerine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,85 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(171) = 1010,577$, $p < ,005$. Nepotizm ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkindeğeri ,92 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması

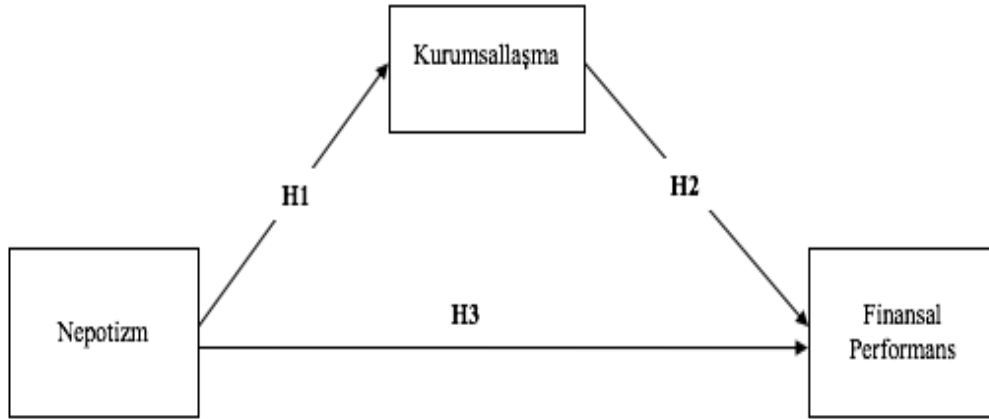
ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(78) = 2216,627$, $p < ,005$. Performans ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,83 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(6) = 307,356$, $p < ,05$.

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha değerine bakılarak ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda kurumsallaşma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,87; nepotizm ölçeğinin ,98 ve performans ölçeğinin değeri ise ,91 olarak bulunmuştur. Çıkan sonuçlar her üç ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Sonrasında kurumsallaşma, nepotizm ve finansal performans arasındaki ilişkilere Pearson korelasyon analizi ile bakılmıştır, Ayrıca bu değişkenlerin birbirini ne derece etkiledikleri çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar için anlamlılık değeri 0,05 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Nepotizmin kurumsallaşmaya etkisini tespit etmek için yapılan bu araştırmanın modeli Şekil 1'de yer almaktadır. Araştırma modelinde nepotizm, kurumsallaşma ve finansal performanstan oluşan değişken grubu bulunmaktadır.

Şekil .1. AraştırmaModeli



H1: Nepotizmin kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından şeffaflık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H1c: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından formalleşme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Nepotizmin kurumsallaşmanın alt boyutlarından sistem üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Nepotizmin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Kurumsallaşmanın finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan profesyonelleşmenin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan şeffaflığın finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H3c: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan tutarlılığın finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H3d: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalleşmenin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H3e: Kurumsallaşmanın alt boyutu olan sistemin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcılara ve çalıştıkları aile işletmelerine yönelik betimleyici istatistikler Tablo .1'de olduğu gibidir.

Tablo 1. Katılımcılara Yönelik Frekans Değerleri

	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
Çalışanların Yaşı			Çalışma Yılı		
18-25	16	14,7	0-1 yıl	17	15,6
26-32	58	53,2	1-5 yıl	35	32,1
33-40	24	22,0	6-10 yıl	15	13,8
41 +	11	10,1	10 yıl ve üzeri	42	38,5
Toplam	109	100,0	Toplam	109	100,0
Çalışanların Cinsiyeti			Eğitim Düzeyi		
Kadın	19	17,43	İlköğretim	6	0,05
Erkek	90	82,56	Orta Öğretim	76	69,7
Toplam	109	100,0	Ön Lisans	15	13,7
			Lisans	7	0,06
			Yüksek lisans/Doktora	5	0,04
			Toplam	109	100,0

Tablo 1. Kurumsallaşma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Değerleri

Faktör Adı	İfadeler	Ort.	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı
Profesyonelleşme	4.Kurumumuzda kariyer yolları açık ve nettir.	5,28	0,685	%36,515
	5.Kurumumuzda personel seçme ve yerleştirme politikaları açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	5,3	0,678	
	11.Kurumumuzda terfi politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	4,45	0,506	
	12.Kurumumuzda ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri benzer şartlarda herkese aynı şekilde uygulanır.	5,45	0,648	

	14.Kurumumuzda yetki ve sorumluluğun devredilmesinde yetenek en önemli kriterdir.	5,33	0,677	
	15.Kuruma personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme politikası izlenir.	5,1	0,771	
	19.Kurumumuzun güçlü bir örgüt kültürü vardır.	6,2	0,777	
	23.Kurumumuzda performans değerlendirme politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	6,19	0,769	
Şeffaflık	18.Kurumumuzda kural ve prosedürlerin anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	4,18	0,853	%9,728
	20.Kurumumuzda bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiştir.	5	0,694	
	21.Kurumumuzdan herhangi bir bireyin/çalışanın ayrılması kurumun işlerini/faaliyetlerini aksatmaz.	5,17	0,682	
	22.Kurumumuzda bir işin kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılacağı bellidir.	4,74	0,658	
	24.Kurumumuzda çalışanların görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması bulunmaktadır.	4,66	0,638	
Tutarlılık	1.Kurumumuz belli bir sistem çerçevesinde yönetilir.	6,26	0,843	%7,791
	2.Kurumumuzda ücret politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	6,19	0,658	
Formalleşme	16.Kurumumuza ait belli bir vizyon ifadesi mevcuttur.	5,83	0,659	%6,386
	17.Kurumumuza ait belli bir misyon ifadesi mevcuttur.	6,22	0,523	
Sistem	(T)7.Kurumumuzda işler yöneticinin/müdürün kişisel değerlendirmelerine göre yapılır.	4,86	0,819	%5,894
	(T)13.Kurumumuzda bazı çalışanlar yeterli yeteneğe sahip olmasalar da kurumda görev yapmaktadırlar.	4,47	0,797	

Tablo1’de kurumsallaşma ölçeğine yönelik faktör analizi değerleri (Profesyonelleşme, Şeffaflık, Tutarlılık, Formalleşme, Sistem) görülmektedir Tablo 1’de görüldüğü gibi ilk faktör (profesyonelleşme) 6,94 öz değere sahiptir ve toplam varyansın %36,52’sini açıklamaktadır. İkinci faktör (şeffaflık) 1,85 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %9,73’ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör (Tutarlılık) 1,48 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %7,79’unu açıklamaktadır. Dördüncü faktör (Formalleşme) 1,21 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %6,39’unu açıklamaktadır. Beşinci faktör (Sistem) 1,12 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %5,89’unu açıklamaktadır. Bu 5 faktör, ölçeğin toplam varyansının %66,31’ini açıklamaktadır.

Tablo 2. “Nepotizm” Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

BAYER, N. & AKATAY, A. (2018). AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMAYA VE FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ: BİGA'DA FAALİYET GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, ss. 875-891

Faktör Adı	İfadeler İşlem nepotizmi (sorular: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) 1=Hiç katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı
	2.Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	1,93	0,924	
	3.Kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	1,88	0,930	
	4.Kurumda en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır.	1,94	0,924	
	5.Kurumda gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.	1,80	0,942	
	6.Kurumda diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticinin/müdürün akrabası olmasıdır.	1,78	0,931	
	7.Kurumda yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.	1,73	0,653	
	8.Kurumun kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticinin/patronun akrabası olmam gerekir.	1,67	0,749	
	9.Kurumda yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır.	1,83	0,912	
	İşe Alma ve Terfide Nepotizm (sorular:1, 10, 11, 12,13)			
	1.Bu kurumda gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır.	1,99	0,855	
	10.Kurumda bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticinin/müdürün akrabası olması gerekir.	1,66	0,920	
	11.Kuruma eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	1,72	0,886	
	12.Kuruma eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.	1,64	0,906	
	13.Kuruma eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	1,76	0,897	

*Ölçekteki bir ifadenin faktör yükü 0,40'ın altında olduğu için analizden çıkarılarak değerlendirilmeye alınmamıştır

Nepotizm ölçeği yukarıda da belirtildiği üzere tek faktörden oluşmaktadır. Bu faktör 10,14 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %77,97'sini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Performans ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,84 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir, $X^2(6) = 307,356$, $p < ,05$.

Tablo 3. Performans Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Değerleri

Faktör Adı	İfadeler	Ort.	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı
Performans	1.Satış gelirleri açısından	5,91	0,893	%79,647
	2.Karlılık açısından	5,76	0,925	
	3.Pazar payı açısından	5,85	0,909	
	4.Maliyetler açısından	5,39	0,841	

Tablo 3'te görüldüğü gibi performans ölçeğini meydana getiren tek faktör 3,19 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %79,65'ini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Profesyonelleşme	1						
2. Şeffaflık	,530**	1					
3. Tutarlılık	,576**	,354**	1				
4. Formelleşme	,510**	,326**	,340**	1			
5. Sistem	0,008	-0,041	-0,112	0,049	1		
6. Nepotizm	-,409**	-0,168	-,367**	-,271**	-0,149	1	
7. Finansal Performans	,260**	,410**	,415**	0,115	-0,121	-,361**	1

** p<0.01 *p<0.05

Araştırmada kullanılan nepotizm, kurumsallaşma, ve performans ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo.4'de katılımcılar için değişkenler arası korelasyonlar sunulmaktadır. Bulunan sonuçlar incelendiğinde;

Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; Nepotizm ile profesyonelleşme faktörü arasında anlamlı, $r = -,409$, $p < ,01$, nepotizm ile tutarlılık faktörü arasında anlamlı, $r = -,367$, $p < ,01$, Nepotizm ile formelleşme faktörü arasında anlamlı, $r = -,271$, $p < ,01$ bir korelasyon bulunmuştur. Bu durumda aile şirketlerinde nepotizm arttıkça şirketler profesyonelleşme, tutarlılık ve formelleşmeden uzaklaşmaktadır. Aile şirketlerinin daha profesyonel, daha tutarlı ve daha formal bir yapıya sahip olmasında nepotizm bir engel oluşturmaktadır. Nepotizm ile şeffaflık, nepotizm ile sistem faktörleri arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Kurumsallaşmanın alt boyutları ile finansal performans arasındaki ilişkilere bakıldığında; profesyonelleşme alt faktörü ile finansal performans arasında anlamlı, $r = ,260$, $p < 0,01$, şeffaflık alt faktörü ile finansal performans arasında anlamlı, $r = ,410$, $p < 0,01$, tutarlılık alt faktörü ile finansal performans arasında anlamlı, $r = ,415$, $p < 0,01$ bir korelasyon bulunmuştur. Yani aile işletmelerindeki profesyonelleşme, şeffaflık ve tutarlılık arttıkça işletmelerin finansal performansı da artmaktadır.

Nepotizm ile finansal performans arasındaki ilişkiye bakıldığında; nepotizm ile finansal performans arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = -,361$, $p < ,01$. Yani aile işletmelerindeki nepotizm arttıkça şirketlerin finansal performansı düşmektedir. Aile şirketlerinin finansal performanslarının artmasında nepotizm engel oluşturmaktadır.

Tablo 5. Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1): “Nepotizm”in kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	5,819	,137		42,495	.000	17,998*	,144
Nepotizm	-,251	,059	-,379	-4,242	.000		
Bağımlı değişken: Kurumsallaşma							

Tablo 5’de nepotizmin, kurumsallaşma üzerindeki etkisine (H1) bakıldığında nepotizmin, kurumsallaşmayı %14,4 oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir. $R^2 = ,14,4$; $F(1, 108) = 17,998$, $\beta = -,409$, $p < ,05$.

Tablo 6. Nepotizmin Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarından Profesyonelleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1a): “Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Profesyonelleşme” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	6.069	.182		33.339	.000	21,475*	,167
Nepotizm	-.365	.079	-.409	-4.634	.000		
Bağımlı değişken: Profesyonelleşme							

* $p < ,01$

Tablo 6’da nepotizmin, kurumsallaşma ölçeğinin profesyonelleşme alt boyutu üzerindeki etkisine (H1a) bakıldığında nepotizmin, kurumsallaşmanın profesyonelleşme alt boyutunu %16,7’ negatif yönde etkilediği görülmektedir. $R^2 = ,167$; $F(1, 108) = 21,475$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin profesyonelleşme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -,409$, $p < ,05$).

Tablo 7. Nepotizmin Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarından Şeffaflık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1b): “Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Şeffaflık” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	5.089	.247		20.606	.000	3,118	,028
Nepotizm	-.189	.107	-.168	-1.776	.080		
Bağımlı değişken: Şeffaflık							

Tablo 7’de nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin şeffaflık alt boyutu üzerindeki etkisine (H1b) bakıldığında nepotizmin, kurumsallaşmanın şeffaflık alt boyutunu % 2,8 oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir, $R^2 = ,028$; $F(1, 108) = 3,118$, $p > ,05$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin şeffaflık değişkeni üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -,168$, $p > ,05$).

Tablo 8. Nepotizmin Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarından Tutarlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1c): “Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Tutarlılık” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	6.779	.175		38.733	.000	16,633*	,135
Nepotizm	-.309	.076	-.367	-4.078	.000		
Bağımlı değişken: Tutarlılık							

* p < ,05

Tablo 8’de nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin tutarlılık alt boyutu üzerindeki etkisine (H1c) bakıldığında nepotizmin, kurumsallaşmanın tutarlılık alt boyutunu %13,5 oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir, R² = ,135; F(1, 108) =16,633, p < ,05. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin tutarlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -.367$, p < ,05).

Tablo 9. Nepotizmin Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarından Formelleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1d): “Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Formelleşme” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	6.453	.190		33.916	.000	8,459*	,073
Nepotizm	.077	.200	.093	-2.908	.004		
Bağımlı değişken: Formelleşme							

* p < ,01

Tablo 9’da nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin formelleşme alt boyutu üzerindeki etkisine (H1d) bakıldığında nepotizmin, kurumsallaşmanın formelleşme alt boyutunu %7,32 oranında pozitif yönde etkilediği görülmektedir, R² = ,073; F(1, 108) = 8,459, p < ,01. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin formelleşme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -.271$, p < ,05).

Tablo 10. Nepotizmin Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarından Sistem Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H1e): “Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Sistem” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.							
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	4.997	.275		18.165	.000	2,417	,022
Nepotizm	-.185	.119	-.149	-1.555	.123		
Bağımlı değişken: Sistem							

Tablo 10’da nepotizmin kurumsallaşma ölçeğinin sistem alt boyutu üzerindeki etkisine (H1e) bakıldığında nepotizmin, kurumsallaşmanın sistem alt boyutunu %2,2’sini oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir, R² = ,022; F(1, 108) = 2,417,

$p > ,05$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin sistem değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = -,149$, $p > ,05$).

Tablo 11'de. Nepotizmin Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez (H2) :Kurumsallaşmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi Vardır							
	Standardize edilmiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	6.286	.179		35.205	.000	16,085*	,131
Nepotizm	-.310	.077	-.361	-4.011	.000		
Bağımlı değişken: Finansal performans							

* $p < ,05$

Tablo 11.'de nepotizmin finansal performans değişkeni üzerindeki etkisine bakıldığında nepotizmin, finansal performansı %13,1' oranında negatif yönde etkilediği görülmektedir, $R^2 = ,131$; $F(1, 108) = 16,085$, $p < ,05$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde nepotizmin finansal performans değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -,361$, $p < ,05$) (H5).

Tablo 12. Kurumsallaşmanın Finansal Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	3.265	.707		4.620	.000	5,540*	,214
Kurumsallaşma	3,212	,472	,454	5,242	,000		
Profesyonelleşme	-.098	.117	-.102	-.833	.407		
Şeffaflık	.271	.076	.355	3.550	.001		
Tutarlılık	.371	.106	.365	3.489	.001		
Formalleşme	-.068	.096	-.070	-.713	.477		
Sistem	-.042	.059	-.061	-.716	.475		
Bağımlı değişken: Finansal performans							

* $p < ,01$

Tablo 12'de kurumsallaşmanın finansal performans değişkeni üzerindeki etkisine (Hipotez: H3) bakıldığında kurumsallaşmanın finansal performansı pozitif yönde % 20,6 oranında etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. $R^2 = ,20,6$; $F(1, 108) = 27,474$, $\beta = ,454$, $p < ,05$. Kurumsallaşmanın finansal performans değişkeni üzerindeki etkisine bakıldığında kurumsallaşmanın alt boyutlarının finansal performansı %27 oranında etkilediği görülmektedir $R^2 = ,270$; $F(5, 103) = 7,602$, $p < ,01$. Bulunan sonuçlar incelendiğinde kurumsallaşmanın alt boyutlarından şeffaflık (H3b) ve tutarlılığın (H3c) finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = ,355$, $,365$, $p < ,05$). Öte yandan profesyonelleşme (H3a), formalleşme (H3d) ve sistem (H3e) alt boyutlarının finansal performans üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi olmadığını ortaya koymuştur ($\beta = -,102$, $-,070$, $-,061$, $p > ,05$).

Nepotizmin, kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın finansal performans üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Tablo 13'de araştırmanın hipotezleri ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Ana Hipotez No.	Alt Hipotez No.	Hipotez İfadesi	Kabul Durumu
H1	--	Nepotizmin Kurumsallaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
	H1a	“Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Profesyonelleşme” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H1b	“Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Şeffaflık” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H1c	“Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Tutarlılık” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H1d	“Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Formalleşme” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H1e	“Nepotizm”in kurumsallaşmanın alt boyutlarından “Sistem” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H2	---	Nepotizmin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3	---	Kurumsallaşmanın finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H3a	Kurumsallaşma alt boyutlarından “Profesyonelleşme”nin “Finansal performans” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H3b	Kurumsallaşma alt boyutlarından “Şeffaflık”ın “Finansal performans” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H3c	Kurumsallaşma alt boyutlarından “Tutarlılık”ın “Finansal performans” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	H3d	Kurumsallaşma alt boyutlarından “Formalleşme”nin “Finansal performans” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	H3e	Kurumsallaşma alt boyutlarından “Sistem”in “Finansal performans” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret

Tablo 13’den anlaşılacağı üzere; H1 numaralı ana hipotezin 5 alt hipotezinden 3’ünün kabul, 2’sinin ret olduğu; H2 numaralı ana hipotezin kabul olduğu; H3 numaralı ana hipotezin 5 alt hipotezinden 2’sinin kabul, 3’ünün ise ret olduğu görülmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşma ve finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında Biga’da faaliyet gösteren 109 aile şirketi çalışanlarına anket uygulanmış ve anket sorularından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon analizleri neticesinde; nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonelleşme faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani aile işletmelerinde akraba kayırmacılığı arttıkça; terfi, liyakat, ödüllendirme,

cezalandırma gibi işlemlerin hakkaniyetli bir şekilde uygulanmadığı ve profesyonellikten uzaklaştığı algılanmaktadır.

Nepotizm ile kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılık faktörü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani akraba olmayan çalışanların istihdam edildiği işletmelerdeki akraba kayırmacılığı arttıkça; akraba olmayan çalışanlar ücret politikalarında adaletin azaldığını ve bu politikaların yazılı olarak garanti altına alınmadığını düşünmektedirler. Araştırma sonuçları nepotizm ile formelleşme faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşmanın alt boyutları ile finansal performans arasındaki ilişkilere bakıldığında; profesyonelleşme alt faktörü ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları akraba olmayan çalışanların istihdam edildikleri işletmelerde terfi, liyakat, ödüllendirme, cezalandırma gibi işlemlerin hakkaniyetli bir şekilde profesyonelce yapılmasındaki hassasiyet arttıkça şirketin finansal performansının da arttığını göstermektedir.

Şeffaflık alt faktörü ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları akraba olmayan çalışanların istihdam edildikleri işletmelerde çalışanların görev tanımlarının, şirketin kurallarına ve işleyişine dair yazılı metinlerin bulunması ve bunlara uyulması durumunda şirketin finansal performansının arttığını göstermektedir.

Tutarlılık alt faktörü ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları akraba olmayan çalışanları istihdam eden işletmelerde ücret politikalarındaki adaletin arttığı ve bu politikaların yazılı olarak garanti altına alınmasına olan hassasiyet arttıkça şirketin finansal performansının da arttığını ortaya koymaktadır.

Nepotizm ile finansal performans arasındaki ilişkiye bakıldığında; nepotizm ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları aile işletmelerde akraba kayırmacılığı arttıkça şirketin finansal performansının azaldığını göstermektedir.

Yapılan regresyon analizleri sonuçları; nepotizmin kurumsallaşmayı negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları nepotizmin, finansal performansı negatif yönde etkilediğini, kurumsallaşmanın ise finansal performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın üç temel hipotezide (H1, H2, H3) kabul edilmiştir.

Regresyon analizleri sonuçları; nepotizmin kurumsallaşmanın alt unsurlarından formalleşmeyi anlamlı derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Yani sıra nepotizm finansal performansı anlamlı derecede etkilemektedir. Araştırma sonuçları kurumsallaşmanın alt boyutlarından şeffaflığın finansal performansı anlamlı derecede etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları akraba olmayan çalışanları istihdam eden aile şirketlerinde çalışanların görev tanımlarının, şirketin kurallarına ve işleyişine dair yazılı metinlerin bulunması ve bunlara uyulmasının şirketin finansal performansını artırdığını göstermektedir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından tutarlılık ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Akraba olmayan bireyleri istihdam eden aile şirketlerinde çalışanların ücret politikalarındaki adaletin artması ve bu politikaların yazılı olarak garanti altına alınmasının şirketin finansal performansını artırdığını göstermektedir. Kısaca korelasyon ve regresyon analizlerinin sonucu; nepotizm ile kurumsallaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yani sıra nepotizmin aile şirketlerinin kurumsallaşmalarının profesyonelleşme ve formelleşme alt boyutlarında bir engel oluşturduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar Simon ile Hitt (2003) ve Bolat vd. (2016)'nin görüşleriyle uyushmaktadır. Simon ve Hitt (2003) şirketlerin üst düzey yönetim birimlerinin heterojen bir yapıda olması gerektiğini, böylece çok daha stratejik kararlar alınabileceğini savunmaktadır. Onlara göre, heterojen bir yönetim yapısında, alternatif düşünce ve fikirler de ortaya çıkabilme imkânı bulacak; yenilikçi düşünceler, şirketin daha üstün bir performans göstermesine neden olacak, bu durum da kurumsal bir yapı meydana getirerek söz konusu şirketi daha başarılı kılacaktır. Bolat ve diğerlerine (2016) göre ise aile şirketlerinde kurumsallaşmanın artması ile birlikte nepotizmde bir düşüş yaşanacaktır.

Biga'daki aile şirketlerinin örneklem olarak seçildiği bu araştırmada aile şirketlerinin nepotizmi şirket yararına dönüştüremedikleri anlaşılmaktadır. Conway (2004) yaptığı çalışmada aile kontrolündeki şirketlerin diğer şirketlere göre %5 daha karlı ve borsada %10 daha değerli olduklarına yönelik bulgular elde etmiştir. Nepotizm uygulamalarının işletmeler için olumlu sonuçlar doğurduğu görülse de genellikle örgütsel bağlılığı azalttığı, çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı, iş tatminini azalttığı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini negatif etkilediği ve insan kaynakları uygulamalarında olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu bağlamda aile şirketleri akraba olan ya da olmayan çalışanlarının istihdamında öncelikli olarak liyakati dikkate almalıdırlar. Ayrıca bu şirketler tüm çalışanlarına yönelik kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetlerine ağırlık vermelidirlar.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F.; Maghrabi, A. S.; Raggad, B. G. (1998), "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study", *International Journal of Manpower*, 19(8), 554 -570.
- Alayoğlu, N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Alcorn, P. B. (2003), *Success and Survival In The Family Owned Business* (4 b.). ABD: Warner Books Inc.
- ASO. (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara Sanay Odası Yayınları, 23, (<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>)
- Asunakutlu, T.; Avcı, U. (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Bellow, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A Natural History*. New York.
- Bellow, A. (2003), "When in Doubt, Hire Your Kin", *Wall Street Journal*.
- Boadi, E. G. (2000). *Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism*. 195-204. *Confronting Corruption: The Elements of A National Integrity System*
- Bolat, T.; Seymen, O.; Bolat, O. İ.; Kinter, O. (2016), "Vekalet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36).
- Bozkurt, R. (2004), "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması", *1. Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*, 14-15.
- Cox, E. S. (1996), *The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strengths and Opportunities*. R. K. Heck (Dü.) içinde, *The Entrepreneurial Family* (s. 8-15). Needham: Cornell University.
- deloitte.com. (2016), "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı", Mayıs 13, 2018 tarihinde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf> adresinden alındı

- DiMaggio, P.;Powell, W. (1983). "The Iron Cage REvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalty in Organizational Fields", *American Sociological Review* (48), 147-160.
- Fındıkçı, İ. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2017, 02 13), *Düşünen Yöneticiler, Yapan Yöneticiler*. SubKonTurkey: <http://www.subconturkey.com/2015/Ekim-/koseyazisi-Dusunen-Yoneticiler-Yapan-Yoneticiler.html> adresinden alındı
- Ford, R.; McLaughlin, F. (1985), Nepotism. *Personnel Journal*, 57-60.
- İyileşiroğlu, S. C. (2006), Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Karaer, Ö. (2007), *Kurumsallaşmanın Personel Seçim sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karpuzoğlu, E. (2000), Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- March, J. (1996), "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", *Administrative Science Quarterly* (41), 278-287.
- Özgener, Ş. (2003), Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (20), 137-161.
- Özler, D.; Özler, H.; Gümüştekin, G. (2007), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 17, 437-450.
- Pazarcık, O., (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, 33-41. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Potobsky, G. V.,(1992), "Small and Medium Sized Enterprises and Labour", *International Labour Review*, 6 (131), 597-608.
- PwC. (2016), *Pricewaterhouse Coopers Türkiye' nin (PwC) Küresel Aile İşletmesi Araştırması. Türkiye Sonuçları*.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper and Row.
- Selznick, P. (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly* (41), 270-277.
- Simon, D. G.; Hitt, M. A. (2003). *Managing Resources: Linking Unique Resources Management and Wealth Creation in Family Firms: Entrepreneurship Theory and Practice*, ETP.
- Taiguri, R.; Davis, J. (1996), "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, 199-208.
- Yücekaya, P.; Reçber.Ö.;Topçu, U. (2016), "İş Görenlerin Nepotizm Algısı ve Memnuniyetinin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Eurasian Business, Economics Journal*, Vol, S2, pp.330-339.
- Yücekaya, P.,(2018), "The Effect of Nepotism On Organizational Commitment: an Example Of Business Privatized Via Property Ownership Of Employees", *Social Sciences Studies Journal*, Vol:4, Issue:26, pp.5861-5880.
- Yücel, İ.; Özkalan, Ö. (2012), "Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Yıldırım, A. F. (2007), *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**BAYER, N. & AKATAY, A. (2018). AİLE ŞİRKETLERİNDE NEPOTİZMİN
KURUMSALLAŞMAYA VE FİNANSAL PERFORMANSA ETKİLERİ: BİGA'DA FAALİYET
GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, ss. 875-891**