

Küçük İşletmelerde Nepotizm, Kurumsallaşma ve Çevresel Etkilerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: KKTC Alan Çalışması

Amber Ciddi Arabacı

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eylül 2021
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin İşletme Yönetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Prof. Dr. Melek Şule Aker
İşletme Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından İşletme Yönetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Prof. Dr. Mustafa Tümer
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Cem Tanova

2. Prof. Dr. Mustafa Tümer

3. Yrd. Doç. Dr. Tahir Yeşilada

ÖZ

Gelişen teknolojiyle birlikte hızla değişen iş dünyasında hayatta kalmak, küçük işletmelerin karşı karşıya olduğu önemli zorluklardan birisidir. Önemli bir kısmı aile işletmelerinden oluşan bu tür işletmeler genellikle bu değişime uyum sağlayamamakta ve pek çoğu ikinci nesile ulaşmadan silinip gitmektedirler.

İşletmelerin, ikinci nesil ve daha sonrasına ulaşabilmeleri ve devamlılıkları için önerilebilecek en önemli reçetelerden birisi kurumsallaşma olacaktır. Kurumsallaşma sayesinde hem yönetenler hem de müşteriler için daha öngörülebilir hale gelen işletmeler daha akılcı kararlar almakta ve işletme performanslarını arttırmaktadır.

İşletmeleri olumsuz etkileyen şartlardan birisi ise yaygın şekilde görülen nepotizmdir (akraba kayırmacılığı). Nepotizm nedeniyle bazı işletmeler rasyonel kararlar verememekte ve rekabet anlamında piyasada konum kaybederek geleceğini riske atabilmektedir.

İşletmelerin karşı karşıya olduğu bir diğer konu ise buldukları çevredeki belirsizliklerdir. Bu belirsizlikler piyasa ile ilgili olabileceği gibi ülkedeki siyasi ortamdan da kaynaklanabilmektedir.

Bu çalışmada KKTC’de faaliyet gösteren işletmelerin sahipleri ve/veya çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada kurumsallık, nepotizm ve çevresel belirsizlik düzeyi literatürden elde edilen ölçekler yardımıyla belirlenmiş ve bu boyutların işletme performansına etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Nepotizm, Çevresel Belirsizlik, İşletme Performansı, KKTC

ABSTRACT

One of the major obstacles that small firms confront is surviving in a quickly changing business world with rapidly emerging technology. These firms, many of which are family businesses, are unable to adjust to the change, and many of them fade out before reaching the second generation.

Institutionalization is one of the most essential prescriptions for preventing companies from suffering a similar destiny. Companies have become more predictable for both managers and customers as a result of institutionalization, allowing them to make more reasonable decisions and improve firm performance.

The pervasive nepotism is one of the conditions that has a detrimental impact on businesses. Some businesses are unable to make sensible judgments as a result of nepotism, and they may end up jeopardizing their future by losing market share.

Another difficulty that businesses encounter is the unpredictability of their surroundings. These concerns could be tied to both the market and the country's political climate.

In this study, a survey was conducted for the owners or employees of companies operating in the TRNC. The researchers used scales from the literature to determine the levels of institutionalism, nepotism, and environmental uncertainty in the study. The implications of these dimensions on firm performance were then investigated.

Keyword: Institutionalization, Nepotism, Environmental Uncertainty, Firm Performance, TRNC

TEŞEKKÜR

Bu alıőmamda yardımlarını esirgemeyen, bana yol gösteren değerli danıőman hocam,
Prof. Dr. Mustafa Tümer'e, tezi yazmamda bana fedakârlık gösteren aileme teőekkürü
bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
1 GİRİŞ	1
1.1 Giriş.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kullanılan Yöntem.....	2
2 LİTERATÜR: KURUMSALLAŞMA, NEPOTİZM, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE FİRMA PERFORMANSI.....	3
2.1 Kurumsallaşma.....	3
2.1.1 Kurumsallaşma Kavramı	3
2.1.2 Kurumsal Yönetim Kavramı.....	9
2.1.3 Kurumsallaşma Süreci	10
2.1.3.1 Kanunen Tanınma	11
2.1.3.2 Varlığın Sürekliliği.....	11
2.1.3.3 Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	12
2.1.3.4 Kurumsal Kimlik Kazanma.....	13
2.1.4 Kurumsallaşmanın Unsurları	13
2.1.4.1 Formalleşme	13
2.1.4.2 Profesyonelleşme	14

2.1.4.3 Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirlik	15
2.1.4.4 Kültürel Güç.....	16
2.1.4.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	17
2.1.4.6 Toplumsal Değer ve Normlara Uygunluk.....	17
2.1.5 İşletmenin Kurumsallaşma Amaçları.....	18
2.1.5.1 Meşrulaşma	19
2.1.5.2 Tahmin Edilebilirlik Kazanma.....	20
2.1.5.3 Denge Kazanma	20
2.1.5.4 İşletme Kaynaklarını Artırma.....	21
2.1.6 İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar	21
2.1.6.1 Düzenleyici Unsurlar	22
2.1.6.2 Normatif Unsurlar	22
2.1.6.3 Bilişsel Unsurlar	23
2.1.7 Kurumsallaşma Ögeleri	24
2.1.7.1 Sadelik.....	24
2.1.7.2 Farklılaşma	24
2.1.7.3 Esneklik.....	25
2.1.7.4 Özerklik.....	25
2.1.8 Kurumsallaşamamada Etkili Olan Faktörler	26
2.2 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	26
2.2.1 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler.....	28
2.2.1.1 Aile Konseyi.....	28
2.2.1.2 Yönetim Kurulu	30
2.2.1.3 Aile Anayasası	32

2.2.2 Aile İşletmelerinin Kuruluşu	34
2.2.3 Aile İşletmelerinin Gelişimi	35
2.2.4 Aile İşletmelerinin Özellikleri	37
2.3 Nepotizm..	38
2.3.1 Nepotizm Boyutları	40
2.3.1.1 İşe Almada Kayırmacılık	40
2.3.1.2 Terfide Kayırmacılık	41
2.3.1.3 İşlem Kayırmacılığı.....	41
2.3.2 Nepotizmin Örgüt Üzerindeki Dezavantajları	42
2.4 Çevresel Belirsizlik	43
2.4.1 Çevresel Açıklık (Environmental Munificence).....	46
2.4.2 Çevresel Dinamizm (Environmental Dynamism)	47
2.4.3 Çevresel karmaşıklık (Environmental Complexity)	48
2.5 İşletme Performansı.....	49
2.5.1 İşletme Karlılığı	50
2.5.2 İşletme Değeri.....	51
2.5.3 İşletmenin Sermaye Maliyeti.....	52
2.6 KKTC Hakkında Kısa Bir Değerlendirme	54
3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE MODELİ.....	56
3.1 Araştırma Yöntemi	56
3.2 Araştırma Modeli	57
3.3 Veri Toplama Araçları	58
4 ANALİZ.....	60
4.1 Hipotezler	60
4.2 Katılımcılar.....	61

4.3 Bulgular.....	64
4.3.1 Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız t Testi	65
4.3.2 Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	69
4.3.3 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	82
4.3.4 Çalışma Modelinin Analizi.....	85
5 SONUÇ	89
5.1 Öneri.....	96
KAYNAKLAR	97
EKLER.....	122

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
CEO	Chief Executive Officer
ESG	Environmental, Social, And Governance
KFP	Kurumsal Finansal Performans
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KSP	Kurumsal Sosyal Performans
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
TDK	Türk Dil Kurumu
UN-PRI	Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	61
Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	61
Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	62
Tablo 4: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları.....	62
Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımları	63
Tablo 6: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımları.....	63
Tablo 7: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi.....	64
Tablo 8: Kurumsallaşma ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Normallik Testi Sonuçları	65
Tablo 9: Kurumsallaşma ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Bağımsız T testi Sonuçları	65
Tablo 10: Çevresel Belirsizlik, Nepotizm, İşletme Performansı ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Normallik Testi Sonuçları	66
Tablo 11: Çevresel Belirsizlik, Nepotizm, İşletme Performansı Ölçekleri ve Alt Boyutları için bağımsız T testi Sonuçları.....	67
Tablo 12: Yaş Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 13: Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	71
Tablo 14: Gelir Düzeyi Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	73
Tablo 15: Çalışılan Departman Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	74

Tablo 16: Çalışılan Departman Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Post Hoc Tablosu	76
Tablo 17: İşletmede Sahip Olunan Unvan Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	78
Tablo 18: İşletmede Sahip Olunan Unvan Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Post Hoc Tablosu	79
Tablo 19: İşletmede Çalışılan Süre Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	81
Tablo 20: Kurumsallaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 21: Çevresel Belirsizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 22: Nepotizm Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları	84
Tablo 23: İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 24: Modelde Yer Alan Tüm Ölçeklerin Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları	84
Tablo 25: Çoklu Regresyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 26: Çoklu Regresyon Analizi Öncesi Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 27: Çoklu Regresyon Analizi Özet Tablosu	86
Tablo 28: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	86
Tablo 29: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuç Tablosu	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	57
--------------------------------	----

Bölüm 1

GİRİŞ

1.1 Giriş

Dünyada yaklaşık 400 milyon küçük ve orta büyüklükte işletme olduğu düşünülmektedir. Dünyadaki toplam işletme sayısının %95'ine tekabül eden ve ekonomilerin en önemli lokomotifi olan aile işletmeleri tüm çalışanların da yaklaşık %60-70'ini istihdam etmektedirler. OECD ülkeleri içinde ise yeni kurulan işletmelerin %99'unu oluşturmakla beraber istihdam piyasasına sunulan yeni işlerin de %85'i bu işletmeler tarafından sunulmaktadır (Small & medium-sized enterprises, t.y.). Dolayısıyla tüm dünya ekonomileri için çok büyük öneme sahiptirler.

Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin ekonomi içindeki yeri ve özellikle KKTC için önemi doğrultusunda bu şirketler açısından kurumsallaşma ve alt unsurları, nepotizm, işletmenin çevresel etkenlere karşı durumu ve firma performansı kavramları incelenmiştir. Çalışmanın önemli bir kısmı kurumsallaşmaya ayrılmıştır. Kurumsallaşmanın aşamaları ve önemi literatür taramasındaki örneklerle derinlemesine incelenmiştir. Özellikle küçük işletmeler için kurumsallaşma sürdürülebilirlik anlamında olmazsa olmaz şartlardan birisidir. Sonrasında işletmelerin önemli bir kısmını oluşturan aile işletmelerinde kurumsallaşma incelenmiş ve yine literatürden örneklerle gerekli açıklamalar yapılmıştır. Kurumsallaşmadan sonra işletmelerde yaygın olarak karşılaşılan nepotizm kavramı incelenmiş ve işletmeleri nasıl etkilediği araştırılmıştır. Daha sonra çevresel belirsizlikler başlığı ele alınmıştır.

Çevresel belirsizliklerin alt boyutları üç başlık halinde ele alınmıştır.

Son olarak da işletme performansı ele alınmıştır. İşletmenin diğer fonksiyonlarının işletme performansını nasıl etkilediği incelenmiş ve literatürde yer alan çalışmalarda nasıl bulgular elde edildiğine yer verilmiştir.

Son bölümde ise anketlerle elde edilen veriler incelenmiştir. SPSS paket programı yardımı ile yapılan analizlerde kurumsallaşma, nepotizm ve çevresel belirsizliğin işletme performansı üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu irdelenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı KKTC’de faaliyet gösteren küçük işletmelerde kurumsallaşma, nepotizm ve çevresel belirsizliğin işletme performansını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Küçük işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmelerinden oluştuğu için bu değişkenlerin etkisinin ortaya çıkarılması ilerisi için önemli sonuçlar verme potansiyeli taşımaktadır. Küçük işletmelere KKTC’nin özel durumunun getirdiği zorlukları aşmada yol gösterici sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kullanılan Yöntem

Çalışmanın örnek çerçevesini temelde Kıbrıs Türk Sanayi Odası (KTSO) üyeleri oluşturmuş ve araştırmacının uygun gördüğü 600 adet işletmeye de görüş almak amacı ile gönderilmiştir. Hazırlanan sorular Google-forma aktarılmış ve oluşturulan anket formu bağlantı adresi örnekleme çerçevesini oluştururan 600 adet işletmeye gerek e-posta gerekse sosyal medya aracılığı ile gönderilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Bölüm 2

LİTERATÜR: KURUMSALLAŞMA, NEPOTİZM, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE FİRMA PERFORMANSI

2.1 Kurumsallaşma

2.1.1 Kurumsallaşma Kavramı

Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin ekonomi içindeki yeri ve özellikle KKTC için önemi doğrultusunda bu işletmeler açısından kurumsallaşma ve alt unsurları, nepotizm, işletmenin çevresel etkenlere karşı durumu ve İşletme performansı kavramları incelenmiştir. Çalışmanın önemli bir kısmı kurumsallaşmaya ayrılmıştır. Kurum ve kurumsallaşma sosyolojik olarak toplumsal yapıyı meydana getiren en önemli iki unsurdur. Kurum, en bilinen ifadeyle; aile, ortaklık, evlilik ve mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içinde bulunduran, çoğunlukla devlet ile diyalog halinde olan birlik ya da yapı olarak açıklanmaktadır. Kurum, müessese ile aynı anlamda da tercih edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Kurum; sosyal rol üstlenenlerin sınıflarını, onların eylemlerini ve diyaloglarını açıklayan, paylaşılan tipler ve uyulması gerekli olan kurallar şeklinde açıklamışlardır (Barley ve Tolbert 1997: s. 96). Başka bir bakış açısıyla kurum; sosyal hayattaki en değerli unsur olarak tanımlanmıştır (Hodgson: 2006, s. 2).

Özdemirci' ye göre kurumlar; sosyal yaşamın temelini meydana getirirler. (Özdemirci, 1999: s. 2). Kurum ise kurumu; toplum içerisinde özellikli hedefleri yerine getirmeye yönelik esas eylemleri karşılayan, devamlılığı olan, başka kurumlarla da diyalog

halinde olan fakat kendi ekseninde tek olan, kendine has nitelikleri olan yapı olarak tanımlamıştır (Kut, 2004: s. 405).

Kurumsallaşma kavramının tanımlanabilmesi için ilk olarak kurum kavramı tek başına incelenmelidir. Türkçede kurum kelimesinin farklı sözlüklerde farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Bu tanımlar www.tdk.gov.tr' de bir araya getirilmiştir. Türk Dil Kurumu; aile, ortaklık, evlilik, mülkiyet gibi bir kökeni olan, çoğunlukla devletle ilişki içerisinde bulunan müessese, birlik ya da yapı olarak ifade edilmektedir. Budunbilim Terimleri Sözlüğüne göre ise (1973); belirlenmiş olan düşüncelerin ve davranış tarzlarının, kişiler arasındaki karşılıklı diyalogların ve görevlerin meydana getirdiği, köken olarak kültürel törelere dayanan toplumsal örgenleşmedir (örneğin: aile, din vb.). İktisat Terimleri Sözlüğüne göre ise (2004); bir hedefi yerine getirmeye yönelik olarak kurulan kamu ya da özel bir örgüttür. Maliye, Tecim, Sayışmanlık ve Güvence Terim Sözlüğüne göre ise (1972); Bir işi yerine getirmek hedefiyle bir ya da birkaç kişinin oluşturduğu esas kuruluştur (TDK, 2021).

Kurum kavramı kendi içinde kamu kurumları ve özel sektör kurumları olarak ikiye ayrılmaktadır. Çünkü özel sektör kurumları ile kamu sektörü kurumlar birtakım konularda birbirlerinden değişkenlik göstermektedirler. Kamu kurumları, kamusal mal ve hizmet üreten, devlete bağlı olan fakat tek başlarına ayrı kurumlar şeklinde de varlık gösterebilen ve belli bir seviyede olsa bağımsız olarak faaliyet gösterebilen kurumlardır. Genellikle bir yönetim kurulu; atanmış başka bir birim ya da komisyon tarafından yönetilirler (Dube ve Danescu, 2011: s. 4). Kamu kurumlarına istinaden özel sektör kurumları biraz daha bağımsız kurumlardır. Bağımsız kurumlar derken ifade edilmek istenen; özgür olarak sermaye temin edilebilmesi ve bu sermayeyi arzu ettiği biçimde kullanabilmesidir. Fakat bağımsız bile olsa özel sektör kurumlarına ket

vuran hukuki düzenlemeler vardır. Genel anlamda özel sektör kurumlarında; üretimde, denetimde ve finansmanda bağımsız bir ortam hakimdir. Özel sektöre kurumlarında yöneticiler kurum sahibi tarafından diğer adaylar arasından elenerek işe alınmaktadır. Ya da kurum sahibi aynı zamanda da kurumun yöneticisi olmaktadır. Kamu kurumlarında personel alım aşamalarında liyakat sistemi dikkate alınarak tercihler yapılmaktadır. Mülakat ve sınav sistemleri uygulanır. Özel kurumlarda kamu kurumlarında olduğu gibi işlerin yapılmış olması önemli değildir. Özel kurumlar için esas olan kurumsal performansın yukarı taşınarak karlılık sağlanması ve belli bir başarının kazanılmasıdır. Kamu kurumlarında ise ilk hedef kar etmekten ziyade, kamu faydasından hareketle bireylere en hızlı ve en iyi şekilde eşit olarak hizmet etmektir (Özdevecioğlu, 2002: s. 120).

Tüm bunlara ek olarak kurum kavramı kendisiyle ilintili bir kavramın meydana gelmesine de liderlik etmiştir. Yaşadığımız çağda sıklıkla tercih edilen, kamu veya özel ayrıştırılmaksızın önemi tüm kurumlar tarafından kabul edilen kurumsallaşma, kurum kelimesinden meydana gelmiştir. Birçok kurumsallaşma tanımları vardır. Philip Selznick kurumsallaşmayı 1949 yılında geliştirdiği “Doğal Sistem Modeli” ile yazın dünyasına alan ilk kişidir. Selznick’ in söz konusu bu modeline ilişkin kurumlarda esas önemli olan şey, hayatta kalmalarıdır. Doğal sistem olarak ifade edilen bu model, ortalama 30 yıl sonra kurumların analizlerinde tercih edilen kurumsallaşma teorilerinin meydana gelmesine liderlik etmiştir. Bu modele göre (Başköy, 2020: s. 8-9);

- Bir hedefi yerine getirmek için, resmî kurumlardaki gibi gerçekçi analizler kabul edilir.

- Kurum içerisinde biçimsel olmayan ilişkilerin denetlenmesi ve dengenin stabilize edilmesi gereklidir.
- Çevreyle olan tüm ilişkilerde kurum güvenliği denetlenmelidir.
- Yetki ve iletişim konularında devamlılık sağlanmalıdır.
- Kurumsal yapı, dış çevreden oldukça etkilenmektedir ve kurum içindeki personelin bağlılıkları ve nitelikleriyle belirlenir.
- Ayrıca bu modelde, homojenlik bir kurumda önde olması gereken bir unsurdur.

Kurumsallaşma; kurumda en alttan en üste kadar tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiş, kurumun niteliklerini oluşturan kurallar, değerler ve standartların yerine getirilmesidir. Bu vesileyle de kurumun, etrafında kabul edilmesi ve diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlayan değerler bütünüdür. Özetle kurumun belirli bir düzen içerisinde devam etmesi olarak tanımlanabilir (Şahman vd., 2008: s. 5).

Kurumsallaşma; bir kurumun personelinden farklı bir standarda ve sürece dahil olması, farklılık gösteren çevresel şartlara uyumlanacak bir sistem oluşturması, kuruma has selamlama tarzlarını ve iş yapma yöntemlerini bir kültür gibi benimsemesi ve bu vasıtayla öteki kurumlardan ayırt edici nitelikler ve ayrı bir kimlik kazanması sürecidir (Ulukan, 2005: s. 31).

Literatür taraması sonucunda kurumsallaşma kavramının tanımının farklı yaklaşımlarla yapıldığı tesbit edilmiştir. Ancak, bir işletmenin veya kurumun tanımlı çalışma sisteminin, düzeninin olması, yetki, esneklik, rol ve sorumlulukların belli ve biliniyor olması, işlerin ve işlemlerin tanımlanmış ve biliniyor olması, belirgin bir iletişim ve işlem ağının olması, kendine özgü kültürü olması, hedeflerinin herkes tarafından

yeterince bilinir olması, yapının dönemseller olarak koşullara göre güncelleniyor olması, kişiler değil sisteme endeksli olarak yönetilmesi kavramlarının ortak olduğu görülmüştür.

Yaptığım taramalarda, ülkemiz ile ilgili bu konuda yeterince çalışma ve araştırma bulunamamıştır. Kurumsallaşmayı ülkeye göre daraltacak olursak, küçük bir ada ülkesinden beklenen kurumsallaşma, büyük ülkelerdeki büyük işletme veya holdinglerde beklenen kurumsallaşmadan biraz daha basittir ve farklıdır. Adada büyük üniversiteler hariç, esayısı en çok çalışan ortalama 250'yi geçmemektedir. Ele alacağımız sanayi sektöründe bu ortalama daha da azdır (KTSO). Bu bilgi ışığında kurumsallaşmanın uygulamada yaşatılmasının karmaşık olmaması gerektiğini düşünebiliriz.

Başka bir açıdan görece olarak değerlendirecek olursak, ülkemize gelen yabancı sermayeye sahip işletmelerin bir kısmında da bizim kurum ve işletmelerimiz tarafından kurumsallaşmanın gözlemlenmesi gerekmektedir. İşletmeBankaları örnek olarak düşünebiliriz. Sadece bankaları ele aldığımızda bile, göreceli olarak görülebiliyor ki, yabancı bankaların yapıları ile yerel bankaların yapıları işleyişleri ve bize yani tüketiciye yansıyan duruşlarında bile gözle görünen derecede farklılıklar vardır. Buna ek örnek olarak yabancı sermayeli özel okullarla yerel okulların işleyiş yapısını da verebiliriz.

Bu değerlendirmeyi yaptıktan sonra, ülkede kurumsallaşan işletmelerin azınlıkta olması, bu işletmelerin diğer işletmelerle olan etkileşiminde, her iki taraf açısından da sürekli sıkıntı yaşanmasına da neden olabilmektedir. Çünkü biliyoruz ki bir tarafta yani kurumsal yapıda işler prosedürlere ve belli normlara göre yapılıyor veya

yürütülüyorken, diğerk tarafta da yani kurumsal olmayan yapıda da işler daha rastgele, duruma göre, belli bir tanım sistem dahili dışında hareket edilerek götürülüyor. Dolayısıyla hem algı olarak insanların veya kurumların birbirini algılamasında sorunlar ve anlaşmazlıklar oluyor hem de beklenti olarak zaman zaman sürprizler ve de sorunlar, sıkıntılar yaşıyor.

Yaşanan sorunları ve kurumsallaşan başarılı kurumları ele alıp değerlendirdiğimiz zaman ortaya kurumsallaşmanın yapıtaşlarının ve göstergelerinin neler olduğu ile ilgili ışık tutacak unsurları sıralayabiliriz:

- Gelecek hedef ve stratejisi: Kurumun hedefleri ile ilgili yakın orta ve uzun vadeli güncel bir hedef planının olması. Plana bağlı stratejilerin bilinir olması.
- Örgüt yapısı: Ekip veya birimlerin görev, yetki, rol ve sorumluluklarının belli olması. Hedeflere uygun yönetim şemasının olması. Karar mekanizmalarının tanımlı olması.
- Profesyonelleşme: Aile bireyleri arasındaki dengeyi doğru oturtmak, gerekli durumlarda profesyonel destek almak. İşletim sisteminin otokontrol modelde yürütülmesi.
- İletişim ve bilgi akışı: Örgütün kişileri arasındaki iletişimin ve bilgi akışının sağlanacağı doğru bir iletişim trafiği düzenlemesinin sağlanması.
- Yetki ve yetki devri otokontrolü: Doğru çalışacak bir oto kontrol mekanizması oturtmak.
- Kayıtlılık: Erişilebilir veri kaydı ve arşiv oluşturmak.
- İşletmenin anayasası: İçerisinde sorun veya anlaşmazlıklardaki çözüm yolunu da gösteren (örnek aile meclisi) bir işletme anayasasını veya tüzüğü sisteme entegre etme, dayandırtmak. Bu kritikler göz önünde bulundurulurken aslında

olmaması gereken bazı noktalara da dikkat çekmekte fayda var. Örneğin başlıca unsurlar;

- İşletmeyi tamamen profesyonellere teslim etmek.
- Aile bireylerini yerleştirirken duygusal düşünüp yeteneğe göre pozisyon oturtmamak.
- Her şeyde ben en iyi bilirim demek.

2.1.2 Kurumsal Yönetim Kavramı

Literatür dikkate alındığında kurum tanımında organizasyonlar da bulunmaktadır. Fakat kurum ve organizasyon farklı tanımlamaları içermektedir (Ulukan, 2004: s. 213). Kurum; toplumsal sahanın içerisinde davranışları dengeleyen kural, inanç norm ve işletme düzenini içerir. Kurumsallık, bireyin yaşadığı çevrede yerine getirdiği standartlar, alışılmış ya da gelenek yaratmak şeklinde açıklanmaktadır. Kurumsallaşma gösteren bir sistem, düşünce ya da yaklaşım, örgütte meydana getirilen işler ilerleyen süreçlerde rutin bir şekilde bütünleşir. Bu tarz yenilik, sistem, fikirler ya da yaklaşım örgüt içerisine yayılır ve bunlarla beraber üyeler bunları etkinliklerini ilerletmek için uygularlar ise kurumsallıktan bahsedilebilir (Aslan ve Çınar, 2010: s. 91).

Kurumsallık kavramına yönetim için değinirsek; örgütteki denetim ve yönetim sistemlerinin işletmenin etkinliğinin meydana çıkması; tutarlı, şeffaf ve hesap verilebilecek seviyede olmalıdır. İşletmeteki pay sahiplerinin hepsinin çıkarlarına yönelik olarak adaletli ve mesul bir şekilde bulunmalıdır (Argüden, 2003: s. 16). Başka bir tanımlama ile kurumsal yönetim; işletmelerin adil, hesap verilebilirlik, şeffaf ve sorumluluk ilkeleri ekseninde yeniden ortaya çıkmalarına imkân veren bir süreçtir (Özilhan, 2002: s. 50).

Kurumsallaşma özetle işletmenin sistem olması anlamına gelir. Aile işletmelerinde çoğunlukla aile ile işletme kavramları karıştırılmaktadır. Deneyim ve yeteneklere bakılmaksızın aile üyeleri işe alınır ve örgüt hiyerarşisinde dede belli bir mevkiye getirilir. Nadiren aile üyelerine ait özel pozisyonlar yaratılmakta. Bununla beraber yükselen rekabet şartları aile işletmelerini de değişmeye zorlanmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: s. 174). Kurumsallaşma sonuç olarak; işletmelerin bir sistem olmasıyla ilgili bir durumdur. Kurumsal yönetimdeki hedef ise uzun dönemde işletmenin başarılı olarak büyüyerek ilerlemesini, başarıların sürdürülebilirliğini, sorumluluk sahibi olarak ve adaletli davranılmasını ve işletme ile ilgili tüm hak sahipleri için çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır (Pazarcık, 2004: s. 36).

Aile işletmelerinde de kurumsallaşma sosyal yapılardaki gibi önem arz etmektedir. Duygusallığın büyük yer kapladığı aile işletmelerinde ticari amaca iletme, kural ve mantık gerektirir. Söz konusu bu durum çok sayıda aile işletmesinde problem yaratır. İşlerin genişlemesi ile kurallar halkasına ve sisteme olan gereksinimler artmıştır (Fındıkçı, 2007: s. 84). Kurumsallık; işletmenin sahipleri ve yöneticileri tarafından kabul edildiğinde; işletmenin bireylere bağlı olmadan kurala, düzenlemeye, yöntemlere bağlı olması; değişkenlik gösteren çevre şartlarını takip eden yöntemlerin oluşturulması ve gelişime açık organizasyona ait yapıyı oluşturması; şahsi selamlama yöntemlerini, işi yerine getirmedeki tarz ve modelini bir kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı bir kimliği kabul etme sürecidir (Büyükhelvacıgil, 2010: s. 109).

2.1.3 Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, değişen şartlar sürekli incelenerek kurumun yapısının, hedeflerinin, işgücü niteliklerinin,

teknolojisinin, iş görme yöntem ve usullerinin bu değişime göre yeniden uyarlanması gerekmektedir. Ancak bahsedilen değişimin gerçekleşebilmesi için misyon ve hedeflerin çalışanlarca benimsenmesinde birtakım süreçlerin tamamlanmış olması önemlidir (Karpuzoğlu, 1999: s. 66).

2.1.3.1 Kanunen Tanınma

Kurumların kurumsal kimlik kazanmaları için öncelikle kanun tarafından onanmaları daha sonra da faaliyetlerini hukuki çerçevede yürütmeleri gerekmektedir. Bu durumun sağlanmasında ise kurumların karşısına birçok kural çıkmaktadır. Kurumlar önlerine çıkan bu kurallara şartsız bir şekilde uyum sağlamak zorundadırlar (Karpuzoğlu, 1999, s. 66).

Kurumlar yönetsel ve örgütsel görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Hukukun zorlayıcı özelliği kurumları birtakım işleri yapmaya zorlayabilmektedir. Kurumsal yapıyı etkileyen diğer unsurlar da din, töre ve gelenek gibi toplumsal öğelerdir. Bu noktada kurumsallaşmak isteyen kurumlar, hukukun çizdiği sınırlar dahilinde kalıp yasal düzenlemeleri kabul etmek ve ayrıca toplumsal normları da benimseyip uygulamak zorundadırlar (Ak, 2010, s. 84). Bu bilgiler ışığında kanunen tanınmaya örnek olarak bir kurumun sigortasız işçi çalıştırmaması ve çalışma saatlerine riayet etmesi gösterilebilir (Başköy, 2020: 27).

2.1.3.2 Varlığın Sürekliliği

Kurumsallaşmasını tamamlamış kurumlar varlıklarını sahiplerinin yaşam sürelerinden bağımsız şekilde sürdürürler. Böylece kurumlar kişilerden bağımsız hale geleceklerdir. Dolayısıyla günümüzde kurumlar çoğunlukla kişilerden bağımsız hale gelerek çevreleriyle uyum içerisinde hareket etmektedirler (Başköy, 2020: s. 25).

Değişen koşullara ayak uydurabilen, esnek ve kurum ihtiyaçlarını karşılayabilen kurumlar bu yapı içerisinde varlıklarını sürdüreceklerdir. Kurumlar statik bir yapıdan ziyade çevrede gerçekleşen değişimlere hızla uyum sağlayarak daha dinamik bir yapıya büründükleri taktirde varlıklarını sürekli kılabilirlerdir. Bu ise ancak kurumsallaşma ile mümkün olacaktır (Ak, 2010: s. 84-85).

2.1.3.3 Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Bireysel ve örgütsel amaçların uyumundan bahsetmeden önce amaç kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Amaç en kısa şekliyle, ulaşılmak istenen nihai sonuç biçiminde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Her kurumun kendine özgü bir düzen kurmak ve bu düzeni sürekli kılmak gibi bir hedefi bulunmaktadır. Kurumlar bu düzeni kurarken çalışanların bireysel amaç ve hedefleriyle, kurumun amaç ve hedefleri arasındaki uyumu göz ardı etmemelidirler. Bireysel-örgütsel amaç uyumunun temelinde bireyin kendisini kurumla özdeşleştirmesi yatmaktadır. Bireysel-örgütsel amaç uyumunu sağlamanın yolu, bireylerin amaçlarına ulaşması için kurum amaçlarının aracı olmasından geçmektedir (Başköy, 2020: s. 26).

Kurumun ve bireylerin amaçlarının birbirine uyumlu olmaması durumunda gerçek manada bir etkinlikten söz etmek mümkün değildir (Ak, 2010, s. 85). Kısaca kurumsallaşma süreci, bireysel ve örgütsel amaçlar uyumlu olduğu taktirde gerçekleşebilmektedir. Aksi durumda yeni bir amacın gerçekleşmesi için diğer amaçtan vazgeçiliyorsa burada bir etkinlikten söz edilemez. Dolayısıyla bu tür kurumların kurumsallaşma düzeyleri düşük olmaktadır (Karpuzoğlu, 1999: s. 68).

2.1.3.4 Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumlar, kurumsal kimlikleri, kültürleri ve imajları sayesinde diğer kurumlardan farklı bir kimliğe bürünmektedirler (Başköy, 2020: s. 26). Kurumun sadece kanunlara uyum sağlayarak var olamayacağı, aynı zamanda bireylerin ve kurumun amaçlarının da uyumlu hale getirilmesinin gerekliliği kabul edilmektedir. Bu da kurumun kurumsal bir kimlik kazanıp, kurumsallaşmasıyla mümkün olmaktadır.

Kurumsallaşma için bu temel öğeleri kabul edip uygulamayan yapıların, kurumsallaşma sürecinden başarısız bir şekilde çıkmaları beklenmekte ve sürekliliklerini devam ettirmeleri tehlikeye girmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinden başarıyla çıkmak için sadece kurum ve kuruluşların değil, kurumları oluşturan bireylerin de kurumsallaşmanın temel öğelerini yerine getirmeleri gerekmektedir (Ak, 2010: s. 85).

Kurumsal kimlik elde etmede en önemli etkenlerden biri kurumların yaşıdır. Genç kurumların yeni düzenlemeleri kuruma kazandırmaları ve dolayısıyla kurumsal kimlik kazanmaları yaşlı kurumlara göre daha kolay olmaktadır. Yaşlı kurumlar yeni düzenlemeleri sadece ihtiyaçları olduklarında yapmaktadırlar. Ancak alışkanlıkların değişimine karşı oluşan direnç kurumsal kimliğin oluşumunu zora sokmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsallaşma sürecinin son adımı olan kurumsal kimlik, kurumları diğer kurumlardan ayıran farklı değerler sistemi ve yapıları ifade etmek için kullanılmaktadır (Başköy, 2020: s. 27).

2.1.4 Kurumsallaşmanın Unsurları

2.1.4.1 Formalleşme

Formalleşme, resmi bir hale getirilmiş yapı yaratma sürecidir. Bu resmi yapı zamanla korunmalıdır aynı zamanda. Bir organizasyonun formel bir hale getirilmesi,

çoğunlukla karar alma aşamasını ussallaştırmak amacıyla başlatılır. Formelleştirme, örgüt içerisindeki görevlerin bu rolleri gerçekleştirenlerden ne derecede ayrıştığı ile açıklanabilir. Formel organizasyon yapısı hiyerarşik olarak üstten alta raporlama ve karar verme sürecinden meydana gelir. Kodlanmış olan standartlar ve düzenlemelerin olmasıyla bilinir. Formel bir yapı; bölüm başkanları ya da üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve operasyonel kontrolörler olarak üzere çoklu denetim aşamalarından meydana gelir (Wallace, Hartline ve diğ., 1995).

Formelleşmenin; işletmelerin, işletme haricinde meydana gelen dış dünyadaki yeniliklere uyum sağlaması, değişen ve ilerleyen dünyada daha uzun soluklu olarak ayakta kalabilmelerine katkısı büyüktür. İşletmelerin sürdürülebilirliğinin oluşturulması için, işletmenin vereceği kararlar ve stratejilerinde bir ya da birden fazla kişinin belirleyiciliği yerine işletmenin sahip olduğu standartlar ve kurallar ekseninde bütün personelin görev ve sorumluluklarına göre önemli düzeyde rol oynaması gereklidir. Bu durum işletmeleri yanlış karar verilmesinden, belirsizlikten ve dağınık bir sistemden koruyacaktır. Bu vesileyle hayatlarını daha uzun soluklu olarak devam ettirmelerine imkân tanıyacaktır. Formelleşme seviyesi yüksek işletmeler personeller tarafından da daha çok tercih nedeni olacaktır. Bunlara ek olarak güçlü bir formal yapısı olan işletmeler, dışarıda düzenli olarak iletişim kurdukları müşteriler ve tedarikçi ile de daha güvenilir ilişkiler kuracaklardır (Staggenborg, 1988).

2.1.4.2 Profesyonelleşme

Profesyonellik; iş arkadaşları arasında üst pozisyona ulaşma ve iş ile ilgili olabilecek belirsiz durumlarla savaşabilme yetisini kazanma olarak tanımlanmıştır (Wallace, 1995: s. 236). İşletmelerin profesyonelleşmesi ise profesyonel personellerin istihdamına önem verilmesi ve işletme içi çalışmalarının desteklenmesi ile olur

(Erdirenealebi, 2012: s. 204). İşletmelerde alışan profesyonellerin sayısı artış gösterdikçe işletmeler de profesyonel bir seviyeye gelmektedir (Apaydın, 2008: s. 123-124).

İşletmelerde profesyonellerin istihdam edilmesi söz konusu işletmenin teknik bilgisinin (know-how) st bir seviyeye taşınmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak istihdam edilen profesyoneller, alanlarında st bir düzeyde oldukları için işletme ait kaynaklar daha verimli ve etkili olarak kullanılmaktadır. Profesyonel kişilerin meslek ağları ve diğer sektörlerdeki personelle olan diyalogu da işletmenin diğer işletmelerden haber almasını ve piyasaya uyum sağlayabilmesini sağlamaktadır (Apaydın, 2009: s. 14).

Kurumsal bir yapıyı benimseyememiş işletmelerde profesyoneller ve kurumun mesleki hedefleri aynı çizgide gitmeyebilir. Bu noktada kurumun yapması gereken en önemli Şey, istihdam sağladığı profesyonellerin işletme olan sadakatlerini arttırmaktır. Sadakati arttırabilmek için işletme, profesyonellerin kariyer hedefleri hususunda onlara destek olmalı ve nlerini aydınlatmalıdır. İşletmelerde gereken sorumluluk ve görev verilmeli, profesyonellerin kendilerini ilerletmeleri için eğitim imkanları sunulmalıdır (Cohen ve Kol, 2004: s. 387-388).

2.1.4.3 Őeffařlařma ve Hesap Verebilirlik

Őeffařlařma ve hesap verebilirlik; kurumsallaşma unsurlarından bir diğeridir. Őeffařlařma ve hesap verebilirlik, faaliyete çevrilen işlemler için birey ya da işletmelerin, sorumlu olduğu çevreye yaptığı açıklama ve raporlamalardır (Romzek ve Dubnick, 1987: s. 228). Barton (2006), Gray ve Jenkins (1986) ile eşdeğer olarak sorumluluk alanların sorumluluk verenlere yönelik olarak bir hesap ve cevap verme gerekliliği olduğu düşüncesindedir (Kluvers ve Tippet, 2010: 46). Hughes (2003),

hesap verebilirlik unsurunu asıl-vekil teorisi ile açıklamaktadır. Asıl-vekil düzeninde asıllara ait görevler vekillere verilir. Verilen yetkinin asıl olanın menfaatine göre oluşturulması istenilir. Vekillerin ellerinde var olan gücü kötüye kullanma ihtimalinin önüne geçilmesi için hesap vermeyi oluşturacak kontrol düzenlemelerinin oluşturulması gerekmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: s. 23). Şeffaflaşma ve hesap verebilirlik; işletme ait birtakım enformasyonun (ortaklık yapısı, yönetsel yapılar, finansal politikalar vs.) paydaşlara (müşteriler, çalışanlar, toplum ve kamu kurumları vb.) tam olarak, anlaşılır, doğru ve analiz edilebilir olarak ifade edilmesidir (Tavşancı, 2009: s. 23). Bu enformasyonun söz konusu tarafların ulaşımına açık olması bir yandan işletmenin meşruluğunu artırırken bir yandan personelin işletme olan sadakat ve güvenlerini de yükseltmektedir (Apaydın, 2009: s. 15-16).

2.1.4.4 Kültürel Güç

Kültür, bireylerin tavır ve tutumları üzerinde en önemli etkiye neden olan unsurdur. Toplumsal anlamda nesilden nesile iletilir ve o toplumun kişiliği anlamına gelir. Poortinga (1992) kültürü, inanç ve değerlerden meydana gelen ve davranışları kısıtlayan bir nevi baskı olarak ifade etmiştir. Hofstede'e (1980) göre ise kültür; topluluğun bir ön varsayımıdır ve kültürel değerler, toplumsal hareketlerin belirleyicisidir. Kültür toplumlar için ne ifade ediyorsa işletmeler için de aynı şeyi ifade eder (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: s. 535-536).

Organizasyon kültürü ve yapısı, personellere ait sosyal yapısı ile diyalog halindedir. Welch ve Jackson'a (2007) göre kurum kültürü, işletme içi diyalog ile ilişkilidir. İşletme içindeki iletişim kurumdan ve kültüründen etkilenmektedir (Grandien ve Johansson, 2012: s. 219). Bu nedenle örgüt kültürü çoğunlukla örgütsel ortamdaki kişilerin tavır ve tutumlarını belirleyen bir normlar ya da kurallar bütünü teşkil eder.

Örgüt kültüründe olan, dürüst, doğru ve adil olan yargılarla ilgili temel etik yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar, örgüt içerisinde karar alma yaklaşımlarını biçimlendiren etik davranışlardır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: s. 1278- 1279).

2.1.4.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin kabullenilmesini kolay hale getiren başka bir kurumsallaşma faktörü kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumların yerine getirdiği sosyal sorumluluk eylemleri, toplumsal yarar eksenine getirildiği ve toplumsal değerlerin benimsendiği ve sahip çıktığı için güven oluşturan bir faktör olarak açıklanabilir. Carroll'a (1979) göre işletmelerin yerine getirdiği; ekonomik, yasal ve ahlaki düzenlemelerle gerçekleştirilen bu tarz uygulamalar ve davranışlar kurumsal sosyal sorumluluk eylemleridir (Dağlı Ekmekçi, 2015: s. 41).

2.1.4.6 Toplumsal Değer ve Normlara Uygunluk

Toplumsal değerler içinde bulunan çevrenin sosyal denetim mekanizması olarak faaliyet gösterir. Çevrenin yanlış ve doğruları belirlenerek davranış kalıplarındaki standartları ve ölçüleri meydana getirilir. Toplumsal değerlere uygun olan tutum ve tavırlar toplum tarafından resmi veya gayri resmi yollarla mükafatlandırılacağı gibi uygun görülmeyen davranışlar da toplum nezdinde cezaya tabi tutulur (Tavşancı, 2009: s. 19-20).

Kurumsallaşmanın diğer bir diğer unsuru olan toplumsal değer ve normlara uyum; işletmenin dış çevresinde meydana gelen kültürel anlamda güce uyum sağlamasıdır. Etrafları tarafından kabul edilmek istenen işletmeler, çoğunluk tarafından kabul edilmiş faaliyetler göstermeli norm, yasa ve düzenlemelere uyum sağlamalıdır. İşletmeler, içinde bulunduğu çevrenin değerlerini kabul ettiğinde ve toplumsal değerlere uyum sağlama çabası gösterdiğinde geçerlilik kazanacaktır. Bu çaba, işletme

personelleri tarafından da pozitif olarak karşılanacak ve işletme kültürünün ilerlemesine katkıda bulunacaktır (Stone ve Brush, 1996: s. 634).

2.1.5 İşletmenin Kurumsallaşma Amaçları

Kurumsallaşma süreci, aktörler arasında dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme yoluyla bir toplumsal gerçeklik yaratma sürecidir (Berger ve Luckmann 1966: 8). Bireyler eyleme geçer (dışsallaştırma) ve diğer bireyler bu eylemleri kendine özgü eylemin ötesinde bir anlama sahip olarak yorumladığında nesnelleşme gerçekleşir. Zamanla, bu eylemler aktörler tarafından içselleştirilir, yani "oldukça kabul edilir" hale gelir ve işleri gerçekleştiriminin geleneksel bir yolu olarak görülür. Bu nedenle, Berger ve Luckmann'a göre kurumlar, verili kabul edilen ortak gerçekliklerdir. "Doğru kabul edilen" kavramı, yeni kurumsalcılık olarak bilinen teorik akımın merkezinde yer alır. Yeni kurumsalcılar, verili kabul edilen bilişsel sınıflandırmaları, kuralları ve senaryoları, aktörlerin eylemlerine nasıl anlam yüklediğini belirleyen kurallar olarak görürler (DiMaggio ve Powell 1991: 11).

Kurumlar, bir örgütsel alan içinde verili kabul edilen eylem kalıpları olarak anlaşılmalıdır. Tekrarlanan eylemler, sırayla, organizasyonlar üzerinde etkisi olan kurumlara dönüşür. Ancak, "kurum" terimi biraz yanıltıcıdır. Kararlılık ve bir kez ve her zaman için belirli bir eylem durumu çağrışımlarına sahiptir. Nasıl "örgütlenme" fiilinin örgütsel olguları "organizasyon" adından daha iyi açıkladığı gibi, "kurumsallaştırma" da "kurum"dan daha eksiksiz bir resim verir. Zucker, kurumsallaşmanın hem nitelik hem de süreç meselesi olduğuna dikkat çekmiştir. Kurumların bireysel işletmeleri inceleyerek nasıl geliştiğine dair çalışmasında, "bir devletten ziyade bir süreç olarak kurumsallaşmaya; kurumların yaratılması ve iletilmesinde yer alan bilişsel süreçlere; bunların sürdürülmesi ve değişime karşı

direncine ve bu süreçlerde dilin ve simgelerin rolü üzerine" odaklanmıştır (Zucker 1991, 104).

İşletmenin kurumsallaşma amaçları literatürde farklı sayıda ve başlıklarda ele alınmıştır. Bu kısımda Apaydın (2009: 8-10) yaptığı sınıflandırmaya sadık kalınmıştır. Bunlar; meşrulaşma, tahmin edilebilirlik kazanma, denge kazanma ve işletme kaynaklarını artırma olmak üzere dört başlık olarak ele alınacaktır.

2.1.5.1 Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın ana amaçlarından birisi olan meşrulaşma, pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlar ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapı geliştirerek, işletmelerin yasal bir kurum olmasını sağlama çabasıdır (Apaydın, 2009: 8).

Neo-kurumsal bir perspektiften bakıldığında, örgütsel yapılar ve uygulamalar, bir örgütün paydaşları nezdinde geçerli “kurumsal mantıklar” veya “bireyler tarafından benimsenen “tarihsel olarak değişken varsayımlar, inançlar, değerler ve kurallar” ile tutarlı oldukları ölçüde meşruiyet kazanır. . . örgütsel gerçekliği ve uygun davranışı neyin oluşturduğunu yorumlar” (Thornton ve Ocasio, 1999:804). Örgütsel politikalar ve uygulamalar, geçerli kurumsal mantıklarla uyumlu olduğu ölçüde bir popülasyonda meşruiyet kazanıp yayılabilirken, bu tür politikalar aynı zamanda bir popülasyondaki yaygınlıkları nedeniyle daha fazla meşruiyet kazanır. Zajac ve Westphal (1995: 289) bu literatürü, kurumsal yönetimle ilgili hâkim inançların belirli kurumsal politikalara (örneğin, CEO teşvik planları) daha olumlu bir bakış açısı önermek üzere değiştiğini ve bu tür politikaların büyük işletmeler arasında daha yaygın hale geldiğini göstererek genişletmiştir. Buna göre işletmenin planları resmi olarak benimseme olasılığı daha yüksekken, bunları uygulama olasılığı daha düşüktür. Yönetici teşvik planları kurumsallaştıkça ve kurumsal yönetim politikasının normatif unsurları sembolik

değerler oluşturdukça, işletmeler dış meşruiyetlerini artırmak için resmiyette planları uygulayarak adapte ederken yöneticilerin gayri resmi rutinlerini ve siyasi çıkarları korumak için asıl yönetim uygulamaların ayrıklaştırdıklarını öne sürmüşlerdir (Zajac ve Westphal, 2004: 435).

2.1.5.2 Tahmin Edilebilirlik Kazanma

Kurumsallaşma, yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapılar çerçevesinde bütünleştiği süreçtir. Bu süreç, sosyal ilişkilere istikrar ve öngörülebilirlik kazandıran ve onların devam etmesini sağlayan bir süreçtir. Bu, özellikle, planlı değişim çabalarını sürdürmek için mekanizmalar geliştirmenin sık karşılaşılan bir sorun olduğu resmi örgütler bağlamında görülebilir (Goodman & Bazerman, 1979: 15). Süreç, özellikle üç sorunla uğraşma bağlamında oldukça görünürdür. İç sosyal kontrol, işin yapısı ve çevre ile ilişkileri yönetme sorunları ile tüm organizasyonlar karşı karşıyadır (Kimberly 1976: 581). Bir organizasyon doğup gelişmeye başladıkça, bu alanların her biri kaçınılmaz olarak kurumsallaşma sürecine dahil edilir. Kuruluş, kendi sonuçlarının öngörülebilirliğini artırmaya çalışır ve aynı zamanda çevresindeki kuruluşlar ve kurumlar, sonuçların kendileri için tahmin edilebilirliği artırmaya çalışır (Kimberly, 1979: 449-50).

2.1.5.3 Denge Kazanma

Aile işletmeleri için denge kazanma kurumsallaşmanın önemli amaçlarından birisidir. Çalkantılı bir ortamda aile işletmeleri, kaynaklarında ve hizmet gereksinimlerinde öngörülemeyen değişimlerle karşı karşıyadır. Mevcut gelirin bir yıldan diğerine beklenmedik bir şekilde değişmesi muhtemeldir ve müşterilerin sayısı ve özellikleri de değişken olabilir. Bu, hizmet standartlarını sürdürmeye çalışırken sonuçlarla ilgilenmesi gereken yöneticiler için önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Ancak türbülansın olumsuz etkisi, organizasyonlar yapısal istikrarı sürdürürse hafifletilebilir.

Buna karşılık, yapılan bazı çalışmalarda yapısal değişimi takip ederek dış değişime yanıt veren kuruluşların istikrarlı meslektaşlarından daha kötü performans göstermelerinin muhtemel olabileceğini göstermektedir. Yapısal istikrarın faydaları, kısmen bir organizasyonun uzman veya genelci olmasına bağlı olabilir (Hannan ve Freeman, 1977: 945). Özel sektörde, birden fazla piyasada faaliyet gösteren işletmeler, riskleri geniş bir alana yayıldığından, türbülanslı içsel değişiklik olmaksızın atlatabilirler. Hannan ve Freeman (1977: 946), “istikrarsız çevrelerle karşı karşıya kalan kuruluşların, herhangi bir tek çevresel konfigürasyona en uygun şekilde uyarlanmayan, ancak tüm konfigürasyonlar üzerinde optimal olan genel bir yapı geliştirmeleri gerektiğini” savunmuşlardır (Boyne & Meier, 2009: 820).

2.1.5.4 İşletme Kaynaklarını Artırma

Bir diğer kurumsallaşma amacı ise işletmelerin kaynaklarını artırma isteğidir. Bu kaynaklar teknik veya teknolojik olabileceği gibi insan kaynağı veya yatırım şeklinde olabilir. İşletme kurumsallaştıkça her türden kaynağa çok çeşitli kanallardan ulaşma imkanına kavuşur.

Örgütler, "gerçeği oluşturdukları" ya da verili olarak kabul edildikleri için bir dizi kurumsallaşmış inanca uymak zorunda değillerdir, ancak çoğu zaman bunu yaptıkları için artan meşrulaşma, işletme kaynakları ve hayatta kalma yetenekleri yoluyla ödüllendirilirler (Meyer ve Rowan, 1977: 348).

2.1.6 İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar

İşletmeler faaliyette buldukları çevredeki devlet kurumları, rakipler, alıcılar, tüketiciler tarafından normatif, düzenleyici ve bilişsel baskılar ile zorlanabilir ve farklı beklentilerle karşılaşabilmektedirler (Zajac ve Westphal, 2004: 435). Bu unsurlar zorlayıcı, normatif ve taklit etme baskıları olarak sınıflandırılmaktadır. Buna ek olarak

çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkileyebilmektedirler (Apaydın, 2009: 7).

2.1.6.1 Düzenleyici Unsurlar

Düzenleyici unsurlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan kurumlardır. Aralarındaki ilişki, işletmeler ve düzenleyici kurumlar arasında belirgin etkileşimlerle sonuçlanır. Bazı düzenleyici kurumlar (örneğin hükümetler, yerel düzeylerdeki yönetimler; hukuk sistemi) toplumların istikrarını, düzenini ve devamlılığını sağlamak için mevcuttur. Diğerleri ise (örneğin Ticaret odaları) özellikle sosyal refahı sağlamak, adil rekabeti teşvik etmek veya toplumun daha zayıf unsurlarını korumak için oluşturulmuştur. Bununla birlikte, sosyal refah, rekabet veya zayıf unsurların tanımı ve kavramsallaştırılması toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Bu kurumlar kendi zamanları bağlamında ortaya çıkar ve siyasi ortamın yapısından etkilenir. Siyasi ortamın yapısı, (1) çeşitli toplumsal bileşenlerin göreceli gücünde; (2) taleplerin birbirine bağlılığı ve çokluğu da dahil olmak üzere, bu bileşenler arasındaki bağlantıların kapsamı ve (3) genel olarak bu bileşenlerin topladığı toplumsal destekte kendini gösterir (Grewal & Dharwadkar, 2002: 85).

2.1.6.2 Normatif Unsurlar

Bir diğer zorlayıcı unsur normatif olanlardır. Bunun en önemli bileşeni onaylama süreçleridir. Onaylama süreçleri, normatif kurumlar (ticaret birlikleri, meslekler ve meslek birlikleri ve davranışları taklit etme gibi) arasındaki etkileşimleri temsil eden ve sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar için standartlar oluşturan orta düzey süreçleri kapsar (Baum ve Oliver, 1991: 192). Ticaret birlikleri gibi normatif kurumlar, bir sektör içindeki ekonomik olarak daha zayıf segmentleri korumak için ortaya çıkabilir (örneğin, zayıf, küçük perakendecilere karşı büyük, cirosu büyük perakendeciler) ve ekonomik olarak optimal olmayan sektörel düzenlemelerine yol

açabilir. Meslek birlikleri gibi diğer kurumlar, üyelerinin çıkarlarını desteklemek veya meslekleri için akreditasyon standartları oluşturmak için ortaya çıkabilir. Normatif kurumlar, sektör üyelerinin taklitçi davranışlarından da evrilebilir. Yüksek çevresel belirsizliğin olduğu koşullarda, sektör ikilileri, mutlaka verimli olmayan ancak yine de toplumsal açıdan meşru kabul edilen diğer kanalların yapılarını kopyalayabilir. Yine, zaman içinde, kurumsal bileşenlerin normlarına uyarak normatif unsurların endişelerini gideren sektörel yapılar, yetersiz olmasına rağmen kurumsal destekle ödüllendirilir (Elsbach, 1994: 72).

2.1.6.3 Bilişsel Unsurlar

Zorlayıcı unsurların sonuncusu bilişsel unsurlardır. Bu unsurun etkisi alışkanlık süreci ile gerçekleşir. Alışkanlık, tekrarlanan eylemlerin belirli bir kalıba dönüştürüldüğü ve daha sonra minimum çabayla yeniden üretilebildiği ve icracısı tarafından belirli bir kalıp olarak kabul edildiği görünmez, temel düzeyde kurumsal süreçlere atıfta bulunur (Berger ve Luckmann, 1967: 25). Tüm insan, organizasyon ve sektör davranışları alışkanlığa yatkındır. Alışkanlık kazandıran kurumlar iki temel nedenden dolayı ortaya çıkar: Birincisi, toplumsal düzenin yaratılması, kolayca yeniden üretilebilen rutinlerin benimsenmesini gerektirir ve bu da alışkanlığa yol açar. İkinci olarak, tekrarlayan durumları yönetmek için örgütsel yetenekten kaynaklanan psikolojik ekonomiler de alışmayı gerektirir (Berger ve Luckmann 1967: 26). Alışkanlık, kanal bileşenlerinin ortak anlayışlara dayanan gayri resmi psikolojik sözleşmeler geliştirmesini mümkün kılar ve sektör üyelerinin yapıları ve süreçleri açık ve düzenli bir şekilde ifade etme ihtiyacını azaltır (Zucker 1983: 93). Bu nedenle, alışma, sosyal ilişkilerin ve davranışların verili kabul edilmesine neden olan hem bilişsel hem de fenomenolojik bir süreçtir (Grewal & Dharwadkar, 2002: 87).

2.1.7 Kurumsallaşma Ögeleri

Kurumsallaşma; kurumsallaşmanın alt boyutlarını (örneğin, meşruluk, tahmin edilebilirlik gibi) kuruma uyumlu hale getirerek; çevreye adapte etmek için, organizasyonel açıdan tam anlamıyla yapılanmamış kurumlardan, daha düzenli, istikrarlı ve sosyal açıdan kurumsal çevreye adapte olmuş bir yapılanmaya gidilmesi, bunun içselleştirilmesi ve bütün işgörenler ve yöneticilerin aynı algılama düzeyine ulaşılıp, farklı koşullarda ve ortamlarda, bahsi geçen eylem biçimlerinin otomatik bir şekilde hayata geçirilmesidir (Selznick, 1996: 273).

Selznick (1996: 273)'in geliştirdiği ve işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini tespit için kullanılan dört öge; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklidir (Selznick, 1996: 273).

2.1.7.1 Sadelik

Bütün bir örgütün ya da herhangi bir alt sistemin örgütsel ya da işlevsel farklılaşması ve bu sistem içinde çalışanların zihinsel ve duygusal eğilimlerinin değişmesi ve akılcılığa vurgu yapması, bir sistem olarak örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Mütevazı ve basit bir organizasyon yapısının varlığı, işin yapılma süresini kısaltırken, herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasını sağlar. Bunun sonucunda kurumsal etkinlik artar (Çavuş ve Demir, 2011: 417).

2.1.7.2 Farklılaşma

Kuruluşun iç yapıları, kuruluşun ilgili olduğu iç ve dış çevre koşullarının durumuna göre şekillenir. Dinamik, değişen ve belirsiz bir ortamda örgütün farklılaşması kurumsallaşma düzeyini artırırken, statik ve belirli bir ortamda örgüt birimlerinin çok fazla farklılaşmasına gerek yoktur (Çavuş ve Demir, 2011: 417).

2.1.7.3 Esneklik

Kurumsallaşmanın bir diğer bileşeni ise esnekliktir. İşletmenin çevreye uyum sağlayabilmesi, ağ kurarak gerçekleştirilebilmesi, piyasada devamlılık için sürekli devrim, temel döngülerin izlenmesi, üretim planlama, stratejik planlama ve yatırım planlamasını içerir (Uygun vd., 2013: 3)

Emery ve Trist, kuruluşlar ve çevreleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu ilişkiler dört ana boyutta gerçekleşir. Bunlar: 1) Kurumun bilgi, enerji ve malzeme gibi girdilerini aldığı iş çevreleri ile karşılıklı ilişkisidir. 2) Kuruluşun iç birimleri arasındaki ilişkiye karşılıklı iç bağımlılık. 3) Kuruluşun ürettiği mal ve/veya hizmetleri gönderdiği ortamlarla karşılıklı çıktı ilişkisi/bağımlılığı). 4) Çevresel unsurlar (yargı, siyasi, teknolojik vb.) arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi. Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişim hızının sürekli artması, belirsizliğe ve dolayısıyla tehlikelerin artmasına neden olmaktadır. Bu belirsizlikler ve tehlike faktörleri işletmelerin yaşamını ve gelişimini tehdit etmekte ve onları riske atmaktadır. İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevresel riskler, hem işletmenin iradesi dışında oluşan tehlikeleri hem de işletmelerin fırsat yakalama umudu ve çabasıyla aldıkları riskleri kapsar (Emery ve Trist, 1965: 25).

2.1.7.4 Özerklik

Kurumsal karakterin etkileri kurum dışında da hissedilebilir. Güven, sadakat ve kaynaklar şeklinde toplumsal desteğin pekiştirilmesine yardımcı olabilir. Bu, kuruma kısa vadeli kazanımları daha az ilgi çekici ve önemli hale getiren bir dereceye kadar özerklik sağlar. Bir kurumun karakteri, üyelerin ve izleyicilerin eylemlerini tahmin etmelerine ve anlamlandırmalarına yardımcı olan bir istikrar ve süreklilik duygusu sağlar. Çeşitli aktörlerin onlarla işlem yaparken edindiği ve ihtiyaç duyduğu anlamın

istikrarı kurumlar için çok önemlidir. Selznick, özellikle elit özerkliğinin bir yan ürünü olarak iç skleroz ile ilgileniyordu. Selznick, seçkinleri kısa vadeli baskılardan korumak için özerkliğin gerekli olduğunu fark etti. Ancak özerklik, aynı zamanda, bir verimsizlik kaynağı olabilen iç derebeyliklere de olanak tanır. (Selznick, 1996: 273).

2.1.8 Kurumsallaşamamada Etkili Olan Faktörler

Nepotizm kurumlarda daha çok aile mensuplarının yukarı tabakada bulunan yönetimde yerlerini sağlama almak maksadıyla eyleme geçirilmiştir. Böylesi bir durum kurumsallaşmadaki ve de demokrasideki kısıtlardandır. Yukarı tabakadaki yönetimin kalifiye personelden ziyade, sadece kan bağında sebep işe yerleştirdiği bireyler, işletmenin profesyonel olmasını aynı zamanda kurumsallık içermesini sekteye uğratan bir faktördür (Ergeç, 2020: 20). Kurumların gerektiği gibi kurumsallık gösterememesi, daha çok bir aile işletmesi ise eğer; bu noktada en önem arz eden ve en ince husus, aileyi ve işletmeyi birbirlerinden ayırmaktır. Zira işe yerleştirme aşamasında kan bağına öncelik teşkil etmesi, görevlerinde yetkinlik sağlayamamalarına rağmen yükselmeleri ve performans kontrolü gerçekleştirilmeden daimî olarak çalışma imkânı tanınması aile işletmelerinin kurumsallaşmadaki ilerlemelerini engellemiştir. Bütünsel olarak kurumsallaşamama, hiyerarşik olarak ast ve üst ilişkisi içerisindeki birtakım sıkıntılara neden olmaktadır. Örnek verilecek olursa; etkililik, prodüktivite, iş niteliği gibi faktörlere etki etmektedir (İşçi, Taştan ve Kozal, 2013: 67).

2.2 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Birçok çalışma kurumsallaşmayı incelemiş ve Farashahi (2003: 48) konuyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması söz konusu olduğunda ise konuyla ilgili giderek artan sayıda çalışma bulunmaktadır. Leaptrott (2005: 218) tarafından, önce eski kurumsalcılıkla ilgilenen ve ailenin çeşitli

yapılarının olduğunu açıklayan faydalı bir teorik çalışma yapılmıştır. Leaptrott, aile yapısı, iş kaynakları ve gelir veya kayıpların dağılımı arasındaki ilişkilerin belirli aile işletme yapılarının oluşmasına yol açabileceğini iddia eder (aile işletmeleri ayırt edici varlıklar haline gelir). Araştırmacı daha sonra yeni kurumsallaşma yönelir ve düzenleyici (zorlayıcı) etki ile başlar. Dışarıdaki düzenleyici güçler, aile işletmelerinin politikalarını ve davranışlarını sınırlayabilir ve bu güçler, uygun olmayan aile işletmelerini ortadan kaldırabilir. Aile işletmelerinin içinde yönetim yapıları şeklinde düzenleyici güçler de vardır. Normatif güçler, profesyonel standartlara uymak için gönüllü gerekliliklerden kaynaklanabilir ve müşteriler, işçi sendikaları ve hatta hükümet, aile işletme üzerinde normatif güçler empoze edebilir. Paydaşlar, örtük olarak normatif sınırlarla da sınırlandırılabilir ve aile üyelerinin (aynı zamanda paydaşlar) bu sınırlara uymak için iyi bir nedenleri vardır: Aile üyeleri, normları ve değerleri paylaşma eğilimindedir (Ayrancı, 2010: 87).

Bilişsel (alışkanlıklar dahil) güçler açısından, aile işletmelerinin iş katılımcıları tarafından belirli davranışların yaratılmasına yol açan bazı eylem senaryolarına sahip olduğu öne sürülmektedir. Aile üyelerinin de aile bağlamında belirli rolleri (yani ailesel eylem senaryoları) vardır. Bu roller aile işletmesine taşınabilir ve böylece işletme bağlamında alışma sürecinin bir parçası haline gelebilir. Leaptrott'un (2005: 215-20) çalışması, aile işletmenin kurumsallaşması hakkında zengin bir fikir kaynağı gibi görünmektedir. Ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşmasını ele alan öncü çalışmalardan birisidir. Öte yandan, Ayrancı (2009) önde gelen uluslararası aile işletmesi dergilerinin içeriğini incelemiş ve aile işletmenin kurumsallaşmasına ek olarak eklenen konuları özetlemiştir. Family Business Review ve Electronic Journal of Family Business Studies gibi popüler aile işletmesi dergilerine bakıldığında aile

işletmelerine yönelik organizasyon yapıları, aile işletmesi yapısının gelişimi, profesyonel yönetime geçiş süreci, aile işletmeleri arasındaki farklılıklar, iş kurumları ve diğer kurumlar, aile dışı yöneticilerin kurumsallaşma sürecine etkisi, ev merkezli aile işletmelerinin profesyonel iş yerlerine taşınmasıyla elde edilen sonuçlar, aile üyelerinin personel alma sürecine karşı tutumları ve aile işletmelerinin kurumsallaşmasının iş bağlamları ve toplum üzerindeki etkileri bu konular arasında yer almaktadır (Ayrancı, 2010: 87).

2.2.1 Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler

2.2.1.1 Aile Konseyi

Aile konseyi, aile işletmelerinde giderek yaygınlaşan benzersiz bir yönetim uygulamasıdır. Aile konseyleri, genellikle aile işletme danışmanları ve eğitimciler tarafından, işletme sahibi-ailenin işletmeyle ilişkilerinin ve sorunlarının tartışılması gereken bir forum olarak “pazarlanır”. Birçok eğitim programı ve seminer, aile konseyini tipik olarak “aile işletmesini” yönetmek için bir tür geliştirilmiş formül olarak öngörür. Aile konseyi, 'kurumsal' bir yönetim yapısından ziyade bir 'aile' yönetim yapısıdır. Bu, aile kurumunun iş ve mülkiyet kurumları üzerindeki etkisini kanalize etmeyi amaçlayan resmi bir uygulama olduğu anlamına gelir. Bu nedenle aile konseyi, değerler, normlar, çıkarlar ve beklentiler gibi aile kurumsal niteliklerinin meşru bir şekilde uygulandığı resmi bir yapı olarak görülebilir. Diğer resmi yönetim yapıları ile ilgili olarak, aile konseyi tipik olarak yönetim zincirinde yönetim kurulunun üzerinde ve hissedarların yıllık toplantısına paralel olarak yer alır. Ancak çoğu ülkede, aile konseyi, yönetim kurulu ve hissedarlar toplantısının düzenlenmesiyle ilgili olarak resmi olarak meşru bir yönetim yapısı değildir (yani İşletmeler Yasasında belirtilmemiştir). Bununla birlikte, aile işletme sahiplerine, danışmanlara, eğitimcilere

ve diğ er danışmanlara yönelik birçok kitap, bir aile konseyi oluşturma reçetesini iç ermektedir. Bu nedenle, uygulayıcıların ve araşt ırmacıların aile iş letmeinin kurumsallaş masının arkasında bir güç haline geldiğ i altyapının örnekleri olarak uygun ve temsilidirler (Melin ve Nordqvist, 2007: 325).

Gersick vd. (1997) aile konseyini, önceden belirlenmiş bir gündem, başkan ve alınan tutanaklarla düzenli olarak bir araya gelen mal sahibi-ailesinin resmi bir yönetim uygulaması olarak tanımlamaktadır:

Aile konseyinin temel amacı, aile üyelerinin değerlerini dile getirebilecekleri bir forum sağlamaktır, iş letme karşı ihtiyacı ve beklentileri belirler ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyan politikalar geliştirir. (Gersick ve diğ erleri, 1997: 237)

Neubauer ve Lank'e (1998: 83) göre, aile konseyi 'aileyi yönetmek ve aile ile iş letmesi arasındaki arayüzde olumlu bir rol oynamak için gerekli' iş i yapmalıdır. Yazarlara göre:

Çok fazla üye olmamalıdır (beş ila sekiz). İş i yapabilme yeteneklerine göre seçilmelidirler (mümkün olduğ unda, kriter ailenin her bir kolunun temsil edilmesi olmamalıdır). Kayınvalideler hariç tutulmalıdır (talihsiz boşanma olasılığı, meseleleri ciddi şekilde karmaş ıklaştırma potansiyeline sahiptir). Sınırlı görev süreleri olmalı (böylece daha fazla aile üyesinin deneyim kazanabilmesi için) ve hiçbir aile yönetim kurulu üyesi veya CEO (ç ıkar çatış malarını önlemek için) uygun olmamalıdır (Neubauer ve Lank, 1998: 83).

Devam eden kurumsallaş manın bir baş ka sonucu da aile konseyinin nihayetinde tüm “gerçek” aile iş letmeleri için uygun ve beklenen bir uygulama olarak kabul görmesidir. Yine de aile konseyini, yaratılan ve yaygınlaştırılan oldukça yeni bir uygulama olarak yorumlanmaktadır. Bu süreç tipik olarak, uygulamanın önce tanınması, ardından sınırlı sayıda aktör tarafından kabul edilmesi ve daha sonra belirli bir kurumsal alanda geniş çapta yayılması, kabul edilmesi ve meş rulaştırılması anlamına gelir (Zucker,

1987: 449). Aile işletmei kategorisinin daha geniş kurumsallaşma süreci ile ilgili olarak, aile konseyi yönetişim uygulaması bir “kurumsallaşma örneği” olarak görülebilir (Lawrence vd., 2001: 627). Bu, kurumsallaşma sürecinin önemli bir zamansal boyutuna atıfta bulunur, burada sürecin hızı ve istikrarı, destekleyici altyapı kullanımını içindeki mekanizma ajanlarına bağlıdır (Melin ve Nordqvist, 2007: 325).

2.2.1.2 Yönetim Kurulu

Diğer yönetişim organlarının çoğundan farklı olarak, yönetim kurulu, genellikle esas sözleşmede belirtilen bir tüzel kişiliktir. Bu statü, yönetim kuruluna, CEO'nun performansını gözden geçirme ve muhtemelen işine son verilmesini başlatma gibi benzersiz haklar ve sorumluluklar verir- ancak bu, aile işletmelerinin dünyasında oldukça sıra dışı olacaktır. Bu haklar ve sorumluluklar, yöneticileri daha geniş bir sorumluluk alanına maruz bırakır; bu, işletmenin direktörlere sorumluluk sigortası sağlamasını gerektirebilir. Bu ve diğer nedenlerle, birçok aile işletmei, yönetim kurulu üyeliğini aile üyeleriyle sınırlamayı ve yönetim kurulunun tamamlayıcısı olarak bir danışma kurulu kullanmayı tercih etmektedir. Ancak danışma kurulları, yönetim kurullarından tamamen farklıdır.

Çoğu yönetim kurulu, vekalet teorisinin sonuçları tarafından yönlendirilen misyonları ile yönetim sorumluluğunun izlenmesini vurgular. İzlemeye yapılan vurgu, halka açık ve yönetim tarafından kontrol edilen işletmelerdeki çoğu kurulda ve aile tarafından kontrol edilen ancak halka açık işletmelerden bazılarında yansıtılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri söz konusu olduğunda, özellikle özel işletmelerse, kurulların danışmanlık ve katma değer yaratan bir sorumluluğu vurgulamaları daha olasıdır; misyonları, vekalet teorisinin gündeme getirdiği endişelerden daha çok temsil teorisinin sonuçları tarafından yönlendirilir. Aile mülkiyetindeki ve aile kontrolündeki

işletmelerin daha dūřuk acente maliyetleri ve daha az acente riski yaşadığına dair kanıtlar bulunduğundan, bu mantıklıdır (Chrisman vd. ,2004: 341)

Aile mülkiyeti ve aile kontrolüne (yani, bir varlık sınıfına, aile işletmeine önemli miktarda varlık tahsisi) dahil edilen teşvikler göz önüne alındığında, sahiplerin dikkatli ve ihtiyatlı bir şekilde gözetim yapacakları konusunda oldukça ikna edici bir argüman yapılabilir. Başka bir deyişle, birlik olduğunda, birleşik aile-mülkiyet-yönetim sisteminin işletmeyi izlemek için güvenilir olabileceğini varsayıyoruz. Sonuç olarak, birincil misyonu izleme değil, tavsiye ve danışmanlık yoluyla değer katmak olan danışma kurulları genellikle oldukça etkilidir. Bununla birlikte, aile birliğinin yokluğunda veya çoğunluk ve azınlık hissedarlarının ya da ailenin farklı kollarının gündemleri, sonraki nesillerde sıklıkla olduğu gibi, farklılaşmaya başlarsa, danışma kurulları, aile birliğini korumak için gereken etki derecesine daha az yeteneklidir. Çok ihtiyaç duyulan izleme ve gözetimi gerçekteştirir. Bu kurullar, genellikle her şeye gücü yeten aile CEO'sunun talebi üzerine hizmet verir ve işletmei hissedarları adına denetlemek için yasal yetkileri yoktur (Westphal, 1999: 19).

Bir yönetim kurulunun birincil sorumlulukları aşağıdakileri içerir (Poza, 2004: 248-49):

- İşletmenin mali durumunu gözden geçirmek
- İşletmenin stratejisi üzerinde hassasiyetle durmak
- Hissedarların çıkarlarına dikkat etmek
- Sahip ailenin birliğini ve uzun vadeli bağlılığını teşvik etmek ve korumak
- Çoğunluk ve azınlık hissedarları da dahil olmak üzere hissedarlar

arasındaki olası çatışmaları azaltmak

- İşin etik yönetimini ve yeterli iç kontrollerin uygulanmasını sağlamak
- Anlayışlı sorular sorarak yönetimin saygılı bir eleştirmeni olmak
- Performans ve iyi hissedar getirileri için CEO ve üst yönetimin performansını gözden geçirmek ve sorumlu tutmak
- CEO'ya satın almalar, elden çıkarmalar, kilit yöneticilerin performansı, yönetici ücretleri, insan kaynakları sorunları, büyüme fırsatları, risk yönetimi, finansman büyümesi, likidite vb. konularda tavsiyelerde bulunmak.
- Sorunlara taze, dışarıdan bir bakış açısı getirmek
- Yeni yönetim kurulu üyelerinin işe alınmasına, seçilmesine (bazen bir Yönetim Kurulu Aday Gösterme Komitesi aracılığıyla) ve seçilmesine yardımcı olmak
- Çok yıllık halefiyet ve süreklilik sürecinin objektif planlamasına ve yönetimine yardımcı olmak

2.2.1.3 Aile Anayasası

Aile Anayasası (ve aynı zamanda “Aile Protokolü”, “Aile İnancı” veya “Aile Anlaşması” olarak da anılmaktadır) mal sahipleri arasındaki bir iletişim ve anlaşma sürecinin sonucudur. Aile işletme ilişkilerini yönetmeye yönelik bir dizi kural ve prosedürü içeren ve her aile üyesi tarafından imzalanıp onaylanan yazılı bir belgedir (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017: 321).

Aile anayasası kurumsallaşma yolunda atılan önemli adımlardan birisidir. Her aile sözleşmesi, belirli bir işletme sahibi ailenin farklı karakterini ve kültürünü, işinin doğasını ve geçerli yasaları yansıtan benzersizdir veya olmalıdır. Ulusal yasalar ve

gelenekler, aile sözleşmelerinin içeriğini etkiler. Mal sahiplerinin sözleşmeleri elbette geçerli yasalara uygun olmalıdır. Bazı ülkelerin yasaları, farklı hisse senedi sınıflarına izin verir, işletme hisselerinin geri alınmasını kısıtlar veya bir işletmenin hisselerinin vergi avantajlı vakıflar veya tröstler aracılığıyla kontrol edilmesine izin verir. Ayrıca, farklı ülkelerdeki yasal gelenekler, aile sözleşmesinin çoğunun bir sözleşme olarak veya işletme sözleşmesinde resmi bir değişiklik olarak yazılmasını teşvik edebilir. Eğer öyleyse, anlaşma muhtemelen daha spesifik ve daha az esnek hale gelecektir. İşletmenin stratejik bağlamı da önemlidir. Bazı ülkelerde işletme borcu ucuzdur ve diğerlerinde borç bulunmayabilir (Montemerlo ve Ward, 2011: 11).

Endüstri farklılıkları aile anlaşmasını etkiler. Endüstri hızla büyüyorsa ve sermaye yoğunsa, temettü politikası muhtemelen etkilenecektir. Aile işletmeyi yüksek vasıflı bir profesyonel hizmet işletmesiyse, aile üyeleri için daha sıkı istihdam politikaları olması muhtemeldir. Böyle bir işletmenin ayrıca mülkiyeti çalışan aile üyeleriyle sınırlaması ve muhtemelen aile dışı yöneticilere mülkiyet teklif etmesi daha olası olacaktır. Mülkiyet, aile dışı kişileri içerdiğinde, yönetim kuralları oldukça farklı olabilir. Çeşitlendirilmiş bir işletme, işletmenin yönetiminde aile için daha fazla ve farklı rollere sahip olabilir. Aynı zamanda farklı türde aile hedeflerine veya eğitim politikalarına da izin verebilir. Kesinlikle, işletmenin büyüklüğü ve sağlayabileceği likidite, ailenin işletmeyle olan ilişkisinin temelidir.

Hukuki ve stratejik bağlamlar önemli olduğu için, aileler genellikle aile sözleşmelerini geliştirme sürecinde profesyonel danışmanlar ve işletme yöneticileri veya direktörleri içerir. Avukatlar ve muhasebeciler seçenekleri ve kısıtlamaları açıklar. Yönetim kurulu üyeleri, aile seçimlerinin işletmenin gücünü veya yönünü nasıl etkileyebileceği veya bunun tersini nasıl etkileyebileceği konusunda bir diyalogu teşvik etmek için

geliştirme sürecinin erken aşamalarına yapıcı bir şekilde girerler (Montemerlo ve Ward, 2011: 11-2).

2.2.2 Aile İşletmelerinin Kuruluşu

İşletmelerin ayakta kalmaları için, ağını genişletmeleri için, pazar payını artırmak için ve büyümek için sürekli piyasadaki rakiplerini takip etmesi, dünyadaki sektörel değişimleri takip etmesi, rekabet dengesini ve nabzını alıyor olması ve sürekli bu unsurlardan farkında olması çok önemlidir.

Dünyada aile şirketlerinin oranı aktif şirketler içerisinde %95 gibi oldukça yüksek bir düzeydedir (Yazıcıoğlu ve Koç: 2009). Ülkemizde maalesef güvenilir böyle bir araştırma veya çalışma bulunmamaktadır. İkinci kuşağa geçiş oranı ise dünyada maalesef %30'un altındadır. Bir diğer kaynağa göre ise dünyada aile işletmelerinin %70' ikinci kuşağa, %90'ı üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır (Shepherd, 2009: 82; Davis & Harveston, 1998: 32).

Ancak KKTC'de aile yapılarımız ve kültürümüzün kontrolcü, genellikle ataerkil bir yapıda olmasından dolayı bu oranın daha iyi olması beklenemez. Öncelikle Aile şirketinin ne olduğunun üzerinden geçmemiz gerekir. Aile şirketi, geçimini sağlama amacı temelinde kurulan, en az 2 aile üyesinden oluşan, karar verenin aile birey veya bireyerinin olduğu ticari kurumlardır. Günümüzde aile işletmeleri için ortalama 25-30 yıl ömür biçilse de bu ezberi bozan dünya işletmeleri de mevcuttur. Bunlara örnek olarak; Wal-Mart, Walt Disney, Ford Motor ve Toyota aile işletmelerini verebiliriz.

Aile işletmelerinin ömrünün uzun olmamasının başlıca nedenlerinden birinin kurumsallaşamama olduğunu söylemekten kaçınmamalıyız. Kurumsallaşamayan bir aile işletmesi hem iç hem dış etkenlerden etkilenmektedir. Dış etkenler olarak, bizim

Ülkemizde, devlet mekanizmasının doğru ve kurumsal sistematik Şekilde çalışmaması ve kapalı ekonomi olarak düşünebiliriz. İ etkenleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Aile içi sorunların işe yansıtılıp kiŐiselleŐtirilmesi.
- İŞletme zerindeki güç kontrol rekabeti.
- Yetki sorumlulukların net ve açıkça belirtilmemiŐ, tanımlanmamıŐ olmasından kaynaklanan sorunlar.
- Mali paylaŐımsızlık, hakların adil paylaŐılamaması.
- Aile bireyleri arasındaki güvensizlik.
- Profesyonellerden destek almama.

Global Family Business Consultants tarafından yapılan bir araştırmaya göre, aile Şirketlerinde %5 aile atıŐması, %14 aileler arası kavga, %19 miras kavgası, %19 kardeş- yeğen-kuzen atıŐması, %43 kardeŐler arası çatışma nedeniyle aile Şirketleri yok olmaktadır deniliyor. Bu çerçevede aile Şirketlerinin mr ne yazık ki kısa olmaktadır.

Bir aile işletmenin varlığını sürdürmesi, üzerine koymasđ, istihdamđ artırması, kaynaklarını güçlendirmesi, insan kaynağının kaliteli olması, pazarda duruŐunun güvenilir olması, finans ortamlarında güvenilir referans verilebilmesi, çalıŐanlarının kendilerini güvende hissetmesi, karlılığının iyi olması, firenin ve sarfiyatının düşük olması, kendini geliŐtirmesi, marka bilinirliğinin artması için kurumsal sistemli bir çalışma disiplinin sürekli olarak ve her iş sürecinde olması gerekmektedir.

2.2.3 Aile İŞletmelerinin Gelişimi

Girişimci işletmeler genellikle aile işletmelerine dönüşür. Kurucunun eŐi erken aŐamalarda yeni giriŐim adına iş yapmıŐ olsa da, giriŐimcilikten aile iŐletmeine gerçek

geçiş tipik olarak işletme kurucusunun çocukları işe çalışan olarak katıldığında gerçekleşir. İşletme, girişimci bir işletme olmaya devam edebilir ve bu şekilde tanınmayı tercih edebilir, çünkü işletme sahipleri, genellikle aile işletmelerine atfedilen adam kayırmacılık ve profesyonellik eksikliği algısıyla ilgilenirler. Ancak yeni nesil üyeler, çalışanların ve/veya hissedarların saflarına katıldığında, zorlukları ve benzersiz rekabetçi profili ile birlikte işletmenin doğası da değişir (Poza: 2004: 1).

Aile işletmeleri tüm dünyada faaliyette bulunmaktadır. Yaklaşık 17 milyon aile işletmesinin (şahıs işletmeleri dahil) faaliyet gösterdiği Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüm anonim işletmelerin yaklaşık yüzde 90'ını aile mülkiyetindeki ve aile kontrolündeki işletmeler oluşturmaktadır (Astrachan ve Carey, 1994).

Fortune 500 işletmelerinin tam üçte biri aile kontrolündedir. Ve halka açık işletmelerin yaklaşık yüzde 60'ı aile etkisi altındadır (Bristow, 2000: 45).

Birçok aile işletmesi küçüktür, ancak yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 138 milyar dolarlık aile işletmesi vardır ve bu tür işletmeler 19'u Fransa'da, 15'i Almanya'da, 9'u faaliyet göstermektedir. İtalya ve İspanya'da her biri ve 5'er Kanada ve Japonya'da (Rottenberg, 2002: 44).

Amerika Birleşik Devletleri'nde aile işletmeleri gayri safi yurtiçi hasılanın yüzde 64'ünü veya yaklaşık 6 trilyon doları, özel sektör istihdamının yüzde 85'ini ve son on yılda yaratılan tüm işlerin yaklaşık yüzde 86'sını oluşturuyorlar. Almanya'da tüm işletmelerin yaklaşık yüzde 80'ini temsil ediyorlar ve çalışan nüfusun yüzde 80'ini istihdam ediyorlar. Aile işletmeleri, tüm işletmelerin yaklaşık yüzde 80'ini temsil ettikleri ve istihdamın yaklaşık yüzde 75'ini oluşturdukları tahmin edilen İspanya ve

Fransa ekonomilerinde de yaygın olarak bulunmaktadır. Ve İtalya, Hindistan ve Latin Amerika ülkelerinde, tüm işletmelerin yüzde 90 ila yüzde 98'inin aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Aile işletmeleri, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde değil, tüm dünyadaki serbest ekonomilerde ekonomik büyümenin ve canlılığın birincil motorudur. Bunlar bize aile işletmelerinin küresel ekonomiye katkılarına dair pek çok fikir veriyor. Finansal performansın yanı sıra, iş dünyasındaki aileler ve aileler de yeni girişimlerin yaratılmasında önemli bir faktör gibi görünüyor. Risk sermayesi endüstrisi, rolü nedeniyle itibar kazanmış gibi görünse de girişimci nüfusun büyük bir kesimi için başlangıç sermayesinin ve erken aşamadaki finansmanın büyük kısmını sağlayanlar, iş dünyasındaki varlıklı bireyler ve ailelerdir (Poza: 2004: 2).

2.2.4 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri bulunduğu ülke ve sektöre göre önemli farklılıklar gösterse de bazı karakteristik özelliklere sahiptir. Bu özellikler (Barış,2003: s.2 aktaran Gürkan, 2007: 5-7):

- *“Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile işletmeleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile işletmelerinde jenerasyon farkı görülme de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için aile işletmei statüsünde ele alınabilirler.”*
- *“İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.”*
- *“Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle işletme sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar işletmeyi kuran yakındır.”*
- *“Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler,*

- onların işletmeyi sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, işletmenin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.”
- “Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.”
 - “Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.”
 - “Bu tür işletmelerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.”
 - “Ailenin mevcut normları, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.”
 - “Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu işletmeler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin malî desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte işletme ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.”
 - “Aile işletmelerindeki idarî personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idarî personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.”
 - “Aile işletmelerinde işletme sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken işletmelerini bir başkasına devretmeyi düşünmezler. İşletme sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.”

2.3 Nepotizm

Nepotizm dinamiği en baştan değerlendirildiğinde kayırmacılık olarak nitelendirilmektedir. Ancak kayırmacılık dinamiği nepotizme kıyasla biraz daha büyük bir içeriktedir. Nepotizm yalnızca kayırmacılığın bir türü olarak ifade edilmektedir. Dinamiğin esas içeriğinde, herhangi bir kişinin nitelikleri, kabiliyetleri ve eğitim seviyesi gibi spesifik unsurlar değerlendirilmeden işletmede yalnızca akrabalık ilişkileri önemsenererek işe girmesi bulunmaktadır (Asunakutlu 2010: 96-97).

Nepotizmin kavramsal olarak kökenine inildiğinde ‘nepot’ yeğen olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan da aile üyelerinin liyakatsizliklerine rağmen işe alınmaları doğrudur. Kurumların içlerinde çoğunlukla aile üyelerini işe yerleştirmeye verilen tanım olması sektörde genel itibari ile karşılaşılan olayları da ifade etmek için tercih edilmektedir. Daha çok aile işletmelerinde süregelen aşama, bireylerin kabiliyetleri değerlendirilmeden kan bağı nedeni ile işe alınmaları meydana getirmektedir (Savaş 2015: 5).

Aile üyelerinin birlik olması; profesyonel olarak da süregelmesi, öteki işletme personellerinden ayrı tavır olması nepotizm kavramının açıklamaları içindedir. Bu olayın çoğunlukla kırsalda kente oranla daha fazla gerçekleşiyor olmasının yanında büyük şehirlerde meydana gelmiş olan köklü aile işletmelerinde de gerçekleşmektedir. İşletmelerin içeride arkadaşlarına yaptıkları iltimaslar da nepotizm içerisinde değerlendirilmektedir (Dökümbilek 2010: 46).

Tarihte nepotizmin özellikle hanedanlıkla yönetilen ülkelerde önemli etkileri olmuştur. Örneğin, 14-19. yy. arasının önemli tarihi aktörlerinden Osmanlı Devleti’nde, her zaman başarılı ve güçlü olan kardeşlerin yanında güçlü olmayan ve başarılı olmayan kardeşlerin iltimaslar ile iktidara geldiği görülmektedir. Bireylere iltimas geçilmesi çoğunlukla tarım ve hayvancılık yapılan zamanlarda çokça görülmektedir. Akdeniz Havzası’nda hayatını sürdüren grupların içlerinde oluşturmuş oldukları akrabalıkların bozulmaması adına iltimasın olduğu durumları meydana getirmektedir (Çimenyemez, 2017: 29).

Çok sayıda aile işletmesi, kritik noktalara kabiliyet, beceri ve tecrübe değerlendirilmeden, aileden olan bir kişiyi göreve getirmekte, çalışan tercih ve

denetleme varyasyonlarını dikkate almamaktadır. Kabiliyetsiz birinin komutasında görev yapmak, aile mensubu olmayan bir personel için rahatsızlık verici bir durumdur (Ateş, 2005: 14).

2.3.1 Nepotizm Boyutları

2.3.1.1 İşe Almada Kayırmacılık

İstihdam etme aşamasında, gereksinim hissedilen çalışan arzının oluşturulması, gereksinimin iç ve dış kaynaklarla iletilmesi, başvuru isteklerinin değerlendirilmesi, adaylarla görüşme gerçekleştirilmesi ve niteliklere uyum sağlayan adayın göreve getirilmesini açıklayan bir aşama olarak açıklanmaktadır (Altıntaş, 2021: 9).

Göreve getirme aşamasında gerçekleştirilen iltimas; adayın, göreve almada gerçekleştirilecek pozisyonun niteliklerine uyup uymadığı değerlendirilmeden, yalnızca kan bağı olduğu için farklı adaylardan iltimaslı olmaları ve işe alınmaları olarak ifade edilmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 344).

Nepotist faaliyetlerle göreve getirilen kişi, söz konusu konum için önemli olan özellikleri sağlamadığı için gerektiği gibi performans sağlayamamaktadır. Bu nedenden dolayı, işletmenin farklı personellerinde motivasyon düşmektedir (Ören, 2007: 85). Göreve getirme aşamasında gerçekleştirilen nepotist eylemin farklı bir sonucu da öteki personellerin görev stresinin çoğalmasındır (Büte ve Tekarslan, 2010: 16). Diğer personeller, kan bağı önceliğe alınarak göreve getirilen bireyin yükselmesi ve ücretlendirme aşamalarında avantajlı konumda olacağını düşünebilir ve bu da kurumda meydana gelen adalet hissiyatını ortadan kaldırmakla beraber kurum içi problemlere sebebiyet verebilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010).

2.3.1.2 Terfide Kayırmacılık

Görevde yükselme, bireyin işinde var olan durumunun yükseltilecek bir adım üstüne alınmasıdır (Polat, 2012: 11). Terfi etme bireylere; maaş yükseltme, görev, güç ve sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple karar oluşturulurken, personelin kabiliyetleri ve performansı objektif olarak denetlenerek yükselme kararı verilmelidir (Dalkıran, 2018: 13). Yükselmeler, başarılı personellerin ödüllendirilmesi, öteki personellerin teşvik edilmesi, spesifik konumlardaki gereksinimin ortadan kaldırılması maksadıyla performansa binaen gerçekleştirilmektedir. İş hayatında önemli ve gereklilik arz eden bu aşama, personellerin isteklerinin altında seyrettiğinde, kurumda huzursuzluğa, tartışmaya ve personellerin görevden çıkmalarına sebep olmaktadır (Çalık, 2016: 16).

Terfide kayırmacı eylemler, aile mensuplarının göreve gelmesinde rahatlık ve fayda oluştururken, aile mensubu olmayan personellerin daha fazla gayret ve performanslarına rağmen, yükselme ihtimallerinin az olmasına sebebiyet vermektedir (Mirasoğlu, 2016: 20).

2.3.1.3 İşlem Kayırmacılığı

Nepotizmin bu tarafı, işletmede süreç, kural ve işleyişte bireylere iltimaslı tutum sergilenmesi ile meydana gelmektedir (İbiş, 2020: 16). Geniş çaplı bir açıklamayla aynı kurumda görev ifa eden bir grubun, öteki gruba oranla daha faydalı görevlerde faaliyet göstermesidir (Çalık, 2016: 14). Hiyerarşik olarak üst konumdaki yöneticilerin akrabası ya da arkadaşı olan personellere olduğundan daha yüksek bir iltimas sağlanarak, işe olması gerekenden geç bir saatte gelmeleri, olması gerekenden erken çıkmaları, işletme kaynaklarını şahsi olarak kullanmaları, meydana getirdikleri hataların sonucunun olmaması ve devamsızlık gibi birtakım faaliyetler işlem

kayırmacılığına örnek teşkil edebilir. Normal şartlar altında personelin işletme için gösterdiği performans ile sağladığı ödül ve yapılan iltimasın aynı düzlemde olması gerekmektedir (Polat, 2012: 12). Aile işletmelerinde performans denetleme esaslarının, personelin işletme getirdiği yarara göre değil aile içi vasfına göre gerçekleştirilmelidir (Asunakutlu vd., 2010: 104-105). Personellerin yaptıkları görevlerdeki değişiklikler, maaşlarına yansımıyorsa, işletmede basit bir görev yapan personel ile zor bir görevi yapan çalışan aynı maaşı alıyorsa, söz konusu olay işte önemli problemlere ve tartışmalara sebebiyet verebilmektedir (Çalık, 2016: 14).

2.3.2 Nepotizmin Örgüt Üzerindeki Dezavantajları

Nepotizm faaliyetleri ile öteki işletmelere kıyasla aile işletmelerinde daha geniş kapsamlı olarak karşılaşılmaktadır. Nepotizm faaliyetleri işe yerleştirmede ve terfi etme süreçlerinde daha fazladır. Fakat bu olay işe yerleştirilen kişilerin kabiliyetleri, becerisi esasen zayıf tarafları değerlendirilmeden gerçekleştirilmektedir (Ateş, 2005: 12-13).

Wong ve Kleiner (1994) yaptıkları araştırmalarında, çoğunlukla aile işletmelerinde aile üyeleri ile iş dünyasında herhangi bir tartışma olduğunda bunun önemli bir problem olduğunu ifade etmektedir. Ailenin tek bir hedefi olduğunu ve öteki aile mensuplarına bakmak olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerin hedefinin ise; nitelikli mal satarak etkili olmak ve kar sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda işletme; yetenekli ve becerikli olmayan bir akrabasını göreve getirdiği zaman öteki personeller bunu, önemli bir haksızlık ve adaletsizlik olarak değerlendirmektedirler (Demaj, 2012: 21).

FED Training Genel Müdürü Serkan Top nepotizmin kurumu daha çok önderlik devredilirken negatif olarak etkilediğini ve bu durumu yok etmek için yönetimi

yapacak yeni kişinin birkaç adımdan sonra olması gerektiğini vurgulamıştır (Ören, 2007: 85):

- Lider farklılığında yeni lider tercihi için açık ve net kurallar oluşturulmalıdır.
- Önceki liderden yeni lidere geçilirken plan yapılmalı ve gerçekleştirilecek seçimle alakalı gereken yerlere (aile mensupları, bütün personeller, vs.) bilgilendirilmelidir.
- Söz konusu geçiş aşamasında yalnızca işletmedeki yöneticiler dışında dışarıdan da yardım talep edilmelidir.
- Yeni gelecek olan lider belli ise çok güçlü bir eğitim aşamasından geçmelidir.
- Gerçekleştirilecek olan değişiklik için zaman planlanmalı ve plana sadık kalınmalıdır.

Nepotizm faaliyetlerinin kurum dışından bir diğer olumsuz tarafı ise; kalifiye personellerin işe yerleştirilmesine engel teşkil ettiğinden aile işletmelerinin ilerlemesini de negatif olarak etkilemektedir. Bu nedenle yalnızca kaliteli personellerin işe alım aşamasında değil; bununla beraber kan bağı olmayan diğer personeller için de ücretlendirme, verimlilik gibi hususları negatif olarak etkilemektedir. Sonuç olarak işten memnuniyetsizlik ve de işi bırakma durumlarında yükselişe sebep olmuştur (Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013:176).

2.4 Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik iklim değişikliği veya doğal afetler gibi önceden tahmin edilemeyen şeylere veya pazardaki değişim hızına şirketin şu anda veya gelecekte yanıt vermesini gerektiren bir durumdur (Pondeville vd, 2013). Bu değişiklik, doğal

çevre veya algılanan ekolojik çevresel belirsizliğe ilişkin yeni belirsizliklere yol açmıştır (Lewis ve Harvey, 2001). Çevresel belirsizlik, günümüzde her şirket için bir zorluktur ve bir eylemi sınırlayan bir faktör olarak çevresel bilginin hızı ile ilgilidir. Belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda, karmaşık bilgiler yöneticilerin karar kalitesini iyileştirmelerine ve çevresel etkiyi azaltmalarına yardımcı olabilir, çünkü bu bilgiler bazı alternatifler ve çözümler sunar. Örneğin, hesap verebilirlik ve şeffaflık, çevresel yönetim eylemlerine ilişkin kararları yönlendirir (Cadman ve diğerleri, 2016).

Çevresel belirsizlik, faaliyette bulunulan ortamında gerçekleşen olaylarla ilgili bilgi sahibi olmama ve bunların şirket ne ölçüde etkileyeceğini öngörmenin zorluğu olarak da tanımlanmıştır (Duncan, 1972). Tanımdan da anlaşılacağı gibi çevresel belirsizlik çevre yönetimi ile de ilişkilidir. Örneğin, yetkililer, güncellenen bir anlayışa veya yeni koşulların ortaya çıkmasına göre çevre düzenlemesini periyodik olarak düzenlemektedir. Yapılan düzenlemeler pek çok yeni yatırım gerektirdiği için emisyonları azaltma gibi çevre dostu uygulamalar şirketler için çok maliyetli hale gelebilir (Tarui ve Polasky, 2005).

Çevresel belirsizliğin boyutları ele alınırken literatürde iş ortamı ile ilgili iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Öne çıkan birinci yaklaşım nesnel özelliklere vurgu yapar ve yöneticilerin algıları ile ampirik olarak zayıf bir bağlantı olduğunu savunurlar. Diğer yaklaşım ise yöneticilerin algılarına vurgu yaparlar ve bunun iş ortamını etkilediğini savunur. Bunların dışında kalanlar ise bu birbirinden farklı yaklaşımların birleştirilmesinin daha doğru olacağını savunur. Örneğin, Hitt vd. şöyle bir tanım yapmıştır (1982, s. 270): “örgüt-iş çevresi etkileşimlerinin nesnel özellikleri ve farklı örgütsel işlevler içinde yer alan kritik alanların yönetimsel algıları tarafından çevresel koşullara verilen tanınabilir örgütsel tepkiler modelidir”. Doğal çevre ile ilgili olarak,

bu bakış açısı, yöneticilerin gelecekteki teknolojilerin (güneş enerjisi cihazları gibi) yönü ve uygulanabilirliği hakkında belirsizlik hissettiklerinde, müşterilerin ve toplumun çevre dostu ürünlere yönelik tercihlerle ilgili değişen beklentilerine bakarlar. Bu durumda hizmetler veya mevzuattaki olası değişiklikler hakkında ise, belirsizlik ortaya çıkacaktır (López-Gamero vd, 2011).

Çevresel belirsizliğin boyutlarının nasıl ölçüleceği konusunda fikir birliği yoktur. Bu alandaki araştırmalar daha olgunlaştıkça, bilim adamları, bir firmanın iş ortamında yüzleşmek zorunda olduğu toplam çevresel belirsizliği belirlemek için çeşitli faktörlerin birlikte hareket ettiğini giderek daha fazla tartışmaktadırlar. Bu inancın ışığında, bazı yazarlar çevresel belirsizliğin daha kapsamlı bir görünümünü şekillendirmek amacıyla çok boyutlu operasyonelleştirmeler geliştirmişlerdir (Tan ve Litschert, 1994).

Örneğin, örgütsel stratejiyi etkileyen çevresel belirsizliğin önemli boyutları olarak yaygın olarak görünen faktörler, cömertlik, karmaşıklık ve dinamizmi içerir (Keats ve Hitt, 1988). Bazı yazarlar ise organizasyonel etki belirsizliği ve karar tepkisi belirsizliği olmak üzere çevresel belirsizliği iki bölümde incelemiştir (Milliken, 1987). Daha fazla alt boyut bulunduğunu belirten Jabnun vd.'ye (2003) göre makro-çevresel belirsizlik; rekabet belirsizliği, piyasa (ve talep) belirsizliği ve teknoloji belirsizliği olmak üzere dört alt boyut bulunmaktadır (Jabnun vd., 2003: 18). Çevresel belirsizlik kavramı oldukça çok kullanılan bir kavram olsa da ortak bir yaklaşım henüz gerçekleşmemiştir. Kabaca sınıflandırılacak olursa da bilgi belirsizliği ve kaynak bağımlılığı teorisinden beslenen iki bakış açısı bulunmaktadır (Kreiser ve Marino, 2002). İlk bakış açısı faaliyette bulunulan çevreyle ilgili tüm bilgilere ulaşamayacağını bunun da belirsizliğe yol açtığını savunur (Child, 1972). Diğer

perspektif ise kaynaklara karşı işletmenin bağımlı olduğunu ve bu kaynakları yönetmeye çalışmanın belirsizliğe yol açtığını iddia eder (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Bilgi belirsizliği yaklaşımından, yöneticiler, diğer şeylerin yanı sıra çevre mevzuatının doğası veya yasal bağlamdaki değişikliklerin organizasyonlarını nasıl etkileyeceği hakkında bilgiden yoksun olabilirler. Düzenleme genellikle belirsiz ve karmaşıktır ve birçok yönetici bunu anlayamayabilir. Bazı durumlarda çevresel düzenlemeyi anlamakta güçlük çekebilirler veya uygulamada tutarlılık eksikliği olduğunu düşünebilirler. Bunun sonucunda da belirsizlik görece daha fazla olur (Lewis, 2004, s. 172).

Kaynak belirsizliği de firmaları önemli derecede etkileyebilir. Hatta bir firmanın kaynakları hakkında gerekli bilgilere sahip olmak firma üzerinde kontrol uygulama imkânı verebilir (Frooman, 1999). Kreiser ve Marino'ya (2002) göre ise şirket kaynaklarının aracılarının yönetimi etkileme girişimleri ortaya çevreyle ilgili belirsizlikler çıkarabilir. Bu sebeple doğrudan muhataplarla etkili ilişkiler geliştirmek bu belirsizliği azaltmanın en etkili yoludur.

Yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları sektörler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Güçlü sektör engelleri ile çevresel belirsizlik artar ve buna bağlı olarak daha yüksek çevresel performans elde etme şansı azalır. Çünkü atık işleme ve geri dönüşüm tesislerinin yokluğu firmanın elinde olmayan dış etkenlerdir (Masclé ve Zhao, 2008).

2.4.1 Çevresel Açıklık (Environmental Munificence)

Çevrenin sürdürülebilir büyümeyi destekleme derecesi olarak çevresel açıklık kavramı, Aldrich'in çevresel kapasite kavramına oldukça benzer. Her ikisi de

kuruluşların, kurumsal büyüme ve istikrara izin veren ortamlar aradığını belirtir. Bu tür bir büyüme ve istikrar, örneğin, organizasyonun, görece kısıtlı dönemlerinde organizasyon için bir tampon sağlayabilen, esnek kaynaklar üretmesine izin verebilir. Gevşeklik aynı zamanda örgütsel koalisyonları sürdürmek için bir araç sağlayabilir, örgütsel yenilik için kaynaklar sağlayabilir ve bir çatışma çözme aracı olarak hizmet edebilir. Hirsch (1975), kuruluşların kaynak akışını sağlamak ve daha bereketli bir çevre elde etmek için "kurumsal kapı bekçilerini" (örneğin, ilaç endüstrisi için doktorlar) seçmek için karmaşık, dış sosyal ilişkileri kullandığını bulmuştur. Staw ve Szwajkowski (1975), daha az cömert ortamlarda rekabet eden kuruluşların yasadışı eylemlerde bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Dess ve Beard, 1984).

İşletme yönetimi literatüründe Hofer (1975), endüstri veya ürün-evrim döngüsünün "uygun bir iş stratejisi belirlemede en temel değişken" olduğunu belirtmiştir (1975: 789). Bu döngüdeki birincil değişken, bir ortamın cömertliğini belirleyen birincil faktör olan satış artış hızıdır. Ayrıca, birkaç portföy stratejisi modeli, pazar büyümesini önemli bir olasılık ve belirli bir iş stratejisinin uzun vadeli uygulanabilirliğinde birincil belirleyici olarak görür, örneğin General Electric'in Business Screen ve Boston Consulting Group'un Business Portföy Matrisi. Diğer taraftan, pazar büyümesinin üye kuruluşların belirli bir pazardaki rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine veya mevcut ürün-pazar kapsamını genişletmelerine izin verdiğini öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Dess ve Beard, 1984).

2.4.2 Çevresel Dinamizm (Environmental Dynamism)

Çevre, önemli bir teknolojik ilerleme veya çok az müşteri tercihi değişikliği olmadan nispeten istikrarlı olduğunda, güçlü dinamik yetenekler, bakım maliyeti nedeniyle

muhtemelen pahalı ve hatta yıkıcıdır (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007), dolayısıyla dinamik yetenekler ve rekabet avantajları arasındaki ilişki zayıflayabilir, hatta olumsuz olabilir. Fırsatların hızla uçup gittiği ve rakiplerden gelen tehditlerin her zaman etrafta dolaştığı son derece değişken bir ortamda, bu tür çevresel türbülanslar rekabetçi konumu ve mevcut yeteneklerin potansiyel değerini azaltır, işletmeleri sık ve karmaşık değişiklikler yapmaya zorlar, böylece dinamik yetenekler daha önemli bir rol alabilir (Li ve Liu, 2014).

D'Aveni vd. (2010), yüksek rekabet ortamında, kaynakların elde edilmesinin zor olduğunu, dolayısıyla verimli bir şekilde algılamanın, gerekli ayarlamaları zamanında yapmanın ve çevresel değişimle dinamik olarak uygulamanın işletmelerin bir dizi kısa vadeli avantaj elde etmesinin tek yolu olduğunu öne sürmektedir. Aksine, kaynakların elde edilmesinin kolay olduğu daha az şiddetli ortamda, işletmeler eski stratejileri uygulayabilir ve çevresel değişime uyum sağlamak için kaynakları serbestçe dağıtabilir, böylece nispeten zayıf dinamik yetenekler uzun vadeli rekabet avantajları elde edebilir. Bu nedenle, nispeten istikrarlı bir ortamda, mevcut “yaşamaya devam etme” operasyon yetenekleri, müşteri talebini karşılamak, daha yüksek karlar elde etmek ve rekabet avantajlarını sürdürmek için yeterlidir, dinamik yetenekleri o kadar da gerekli kılmamaktadır. Ampirik araştırmalar, istikrarlı bir ortamda dinamik yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişkinin önemsiz olduğunu, çalkantılı ortamda ise pozitif olduğunu ve bu durumun düzenleyici bir role işaret ettiğini göstermektedir (Drnevich ve Kriauciunas, 2011).

2.4.3 Çevresel Karmaşıklık (Environmental Complexity)

Çevresel karmaşıklık iki farklı boyut kullanılarak tanımlanmıştır: bir organizasyonun faaliyetlerinin çeşitliliği ve kapsamı ve bir endüstri veya segment içindeki işletmelerin

yoğunlaşma dağılım düzeyi (Dess & Beard, 1984). Daha geniş bir faaliyet yelpazesi, bilgi işleme gereksinimlerini artırma eğilimindedir. Daha büyük bilgi işleme gereksinimleri, yöneticilerin daha karmaşık bir ortamla karşı karşıya kaldıklarında algıladıkları belirsizlikten kaynaklanmaktadır (Dess & Beard, 1984). Daha büyük bilgi işleme gereksinimlerinin birincil etkisi, organizasyon yapısı üzerindedir. Bu, bölünmeye ve merkezi olmayan karar verme yetkisine yol açar. Ayrıca, karmaşık ortamlar yüksek düzeyde içsel farklılaşma gerektirir (Harrington, 2001).

Kaynaklar, kapsamlı insan kaynakları eğitimi ve karşılıklı bağımlılıkları yönetmek için kullanılmalıdır. Karmaşıklığı düşük ortamlar, varlıklara ve pazar promosyonuna yatırım yapmak için daha fazla kaynağa sahiptir (yani, harici farklılaşma) (Keats & Hitt, 1988). Karmaşık bir ortamın ikinci boyutu, bir endüstri veya segmentteki işletmelerin sayısı, büyüklüğü ve dağılımı ile ilgilidir. Tipik olarak, karmaşık bir çevrede bir konaklama biriminin üyeleri düşük tek el gücüne sahiptir ve “yeni girişimcilerle aşılacaktır” (Keats & Hitt, 1988, s. 579). Operasyonlar boyutundaki karmaşıklık ölçüleri, çeşitlendirme miktarını, ürün veya hizmet hattının genişliğini ve coğrafi dağılımı içerir. Yoğunlaşma-dağılım boyutundaki karmaşıklık ölçütleri, bir endüstri bölümündeki işletmelerin daha yüksek konsantrasyon seviyelerine doğru veya buradan hareketini, bir bölüm içindeki işletme sayısını, bir bölüm içindeki işletmelerin çeşitliliğini ve bunların dağılımını içerir (Keats & Hitt, 1988).

2.5 İşletme Performansı

İşletme performansı genel olarak iki grupta incelenmektedir. Bu boyutlar finansal performans ve operasyonel performans olarak ele alınmaktadır. Finansal performansın ölçülmesinde muhasebe verilerinden hisse senedine pek çok farklı enstrüman

kullanılabilmektedir. Operasyonel performansta ise işletmenin yönetim yapısı, çalışan tatmini gibi değişkenler kullanılmaktadır.

Operasyonel performansın ölçülmesinde öne çıkan yaklaşımlardan birisi ESG (environmental, social, and governance) faktörü üzerinedir. ESG faktörü çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarından oluşmaktadır. İşletmenin finansal olmayan performansını ifade eder. Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (UN-PRI), yatırımcıları herhangi bir işletmenin performansını değerlendirirken ESG konularını dikkate almaya davet etmektedir (Atan vd, 2018).

Aşağıda operasyonel performansı ve finansal performansı ilişkisine dair literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

2.5.1 İşletme Karlılığı

1970'lerden beri literatürde KSS/Kurumsal Sosyal Performans (KSP) ve Kurumsal Finansal Performans (KFP) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bol miktarda bulunmaktadır. Griffin ve Mahon (1997), KSP ile finansal performans arasındaki ilişkiyi analiz eden önceki 51 makaleden 62 araştırma sonucunu gözden geçirdi. 33 araştırma sonucunun olumlu bir ilişkiyi desteklediğini, 20 araştırmanın olumsuz bir ilişkiyi desteklediğini ve dokuz çalışmanın kesin sonucu olmadığını buldular.

Orlitzky, Schmidt ve Reynes (2003), 52 ampirik çalışmanın meta-analizinde, KSP'nin işletme performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu ve ilişkinin eşzamanlı ve çift yönlü olma eğiliminde olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, KSP ölçümlerinin, piyasa temelli ölçümlerden (hisse fiyatı gibi) ziyade muhasebe temelli işletme performansı göstergeleri (ROA ve ROE gibi) ile daha yüksek oranda ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Clark, Feiner ve Viehs'e (2014) göre, yayınlanmış iki yaygın ESG çalışması türü vardır. Birinci gruptaki bilim adamları, işletme performansı ile korelasyonları test ederek, ESG'nin bireysel boyutlarını (örneğin yönetim) doğrudan incelemişlerdir. ESG'yi çok kapsamlı bir şekilde ele almamış sadece bir yönüne yani finansal performans ile arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. (Wood, 2010). Diğer gruptaki araştırmacılar ise fonlara yönelik konulara yönelmişlerdir.

2.5.2 İşletme Değeri

İşletme değeri sadece işletmenin sahip olduğu taşınır/taşınmaz varlıkların toplamından ibaret değildir. İşletmelerin performansını ve geleceğini etkileyen çok önemli çevresel ve sosyal varlıklar da bulunmaktadır. Bu sebeple Bassen ve Kovacs'a göre (2008) finansal olmayan performans, finansal performans gibi işletmelerin değerlendirilmesinde kullanılacak bir enstrümana dönüştürülebilmelidir. Yapılan bir çalışmaya göre kurumsal anlamda yüksek çevresel performans ile hisse senetleri arasında önemli bir ilişki vardır. Çevresel açıdan yüksek performans beraberinde yüksek getiri de sağlamaktadır (Derwall vd., 2005). Eccles, Ioannou ve Serafeim (2014), yüksek sürdürülebilirlik portföyünün ve düşük sürdürülebilirlik portföyünün performanslarını araştırmış ve 18 yıllık çalışma döneminde yüksek sürdürülebilirlik portföyünün daha yüksek getiri sağladığını tespit etmiştir. Godfrey, Merrill ve Hansen (2009), yüksek sürdürülebilirlik profilinin, olumsuz çevresel olayların duyuruları üzerine hisse fiyatı üzerindeki aşağı yönlü baskıyı hafifletmeye yardımcı olduğunu bulmuşlardır.

Birçok çalışma, yönetim mekanizmasının işletmelerin değeri üzerindeki etkisini de incelemiştir (Tobin'in Q'su ve fiyat-kitap oranı gibi). İyi yönetişimin yatırımcıların

güvenini artırdığı ve bunun da işletme değerinin artmasıyla sonuçlandığı gösterilmiştir (Siagian, Siregar ve Rahadian, 2013).

Genel olarak, önceki çalışmaların çoğu, sürdürülebilirlik ve işletme değeri arasında pozitif ilişkiler bulmaktadır (FisherVanden & Thorburn, 2011).

Diğer taraftan son araştırmalar, aile işletmelerinin aile dışı işletmelere göre performans avantajlarına sahip olabileceğini düşündürmektedir. Çoğu aile üyesi olan bu işletmelerdeki üst yönetim, aile üyesi olmayan işletmelere göre kararlarda uzun vadeli bir yönelime ve daha yüksek bağlılık seviyelerine sahiptir. Ayrıca, son zamanlarda aile dışı işletmelerde ortaya çıkan kurumsal yönetim sorunları, özellikle gelişmekte olan pazarlarda aile işletmelerini anlamaya daha fazla dikkat çekmiştir. Sonuç olarak, aile-iş ilişkisini açıklamaya olan ilgi, örgütsel performansla ilgili aile özelliklerinin belirlenmesine özel vurgu yapılarak artmaya başlamıştır. Alpay ve diğerlerine (2008) göre, gelişmekte olan pazarlardaki aile işletmelerinde kurumsallaşma ve uyum sağlama, işletme performansının iyileşmesine yol açmaktadır. Belirli bir işletmedeki kurumsallaşma düzeyi ve uyum yeteneği, büyük ölçüde, ilişkilerin uyumu ve demokratik karar alma gibi sahibi aile özellikleri tarafından yönlendirilir. Kurumsal çevrenin ana etkisi, meşruiyet, kaynaklara erişim ve istikrar kazanmak ve böylece hayatta kalma beklentilerini geliştirmek için organizasyonların dahil ettiği kurumsal kurallar aracılığıyla (Meyer ve Rowan, 1977). Genellikle rasyonelleştirilmiş mitler olarak adlandırılan bu kurallar, yeni düzenleme durumları tanımlar, mevcut olanları yeniden tanımlar ve her biri ile rasyonel olarak başa çıkmanın yollarını belirtir (s. 344).

2.5.3 İşletmenin Sermaye Maliyeti

Bir işletmenin öz sermaye maliyeti, yatırımcıların ihtiyaç duyduğu hisse senetlerinin getiri oranıdır. Dolayısıyla öz sermaye maliyeti, yatırımcıların beklenen getirisidir ve

yatırımcının bir işletmenin nakit akışlarının riskliliği hakkındaki algısını yansıtır. Sermaye maliyeti riskin yükselmesi ile doğru orantılı olarak hareket eder. Bu sebeple diğer taraftan riskin azalması da sermaye maliyetinin düşmesine neden olur (Witmer ve Zorn, 2007).

Yatırımcılar, bir yatırım hedefinin ESG konularına daha duyarlı hale geliyor. Daha yüksek risk profillerine sahip işletmeler genellikle borç maliyetine (faiz oranı) ve/veya daha yüksek öz sermaye maliyetine (risk primi) sahip olacaktır. Öte yandan, daha düşük işletme risk profiline sahip bir işletme, normalde daha düşük bir sermaye maliyetine sahip olacaktır (Bassen, Meyer ve Schlange, 2006). ESG gibi finansal olmayan uygulamaların daha iyi açıklanması, sermaye piyasalarındaki tahmin riskini önemli ölçüde azaltarak ve bilgi asimetrisini ve/veya işlem maliyetlerini azaltarak bir işletmenin sermaye maliyetini azaltabilir. Bununla beraber, çevre yönetim sistemlerinin kalitesi de borç maliyetini etkilemektedir. Bauer & Hann'ın (2010) rapor ettiğine göre iyi çevre yönetim sistemine sahip işletmeler daha düşük kredi oranlarına sahiptir. Bu sebeple düşük kalitede çevre yönetim sistemine sahip olan dolayısıyla çevreye daha fazla zarar veren işletmeler daha yüksek seviyede kredi oranlarıyla karşılaşmaktadır (Goss & Roberts, 2011).

Borç maliyeti üzerinde etkisi olan bir başka unsur da kurumsal yönetimdir. Kurumsal yönetim seviyesi borçlanma maliyeti üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır. Bazı kurumsal yönetim unsurlarının bir şirketin borç maliyeti üzerinde önemli etkileri olduğu bildirilmiştir, örneğin kurumsal yatırımcı mülkiyeti (Cremers & Nair, 2007), dış yöneticilerin oranı (Bhojraj & Sengupta, 2003) ve bilgi ifşa kalitesi (Schauten & van Dijk, 2011).

2.6 KKTC Hakkında Kısa Bir Değerlendirme

KKTC tarihinde yaşanan ve sonuç alınamayan süreçler ve unsurları ile birlikte toplumun hep bir yeniden göç etme ihtimali psikolojisi olduğundan dolayı kendilerini geliştirme konusunda zorluklar yaşadıkları söylenebilir. Bu hususlardan dolayı iş dünyası ve ticaret anlamında ülkede seyir her dönemde değişmiş ve başka boyutlar kazanmıştır. Ülke tarihinin ilk yılları toparlanma ve yeniden yapılanma olarak düşünülse de geriye kalan sürede de kurumsallaşmanın, sistem kurmanın önemi ve algısının hatırı sayılır bir seviyeye gelmiş olması beklenmekteydi ancak bu yeterince gerçekleşemedi. Buna rağmen ülkede yaşayan Kıbrıslı Türk toplumundaki bazı kesimler kendini her zaman geliştirmek için çaba göstermiş ve risk almışlardır. Kimi işletmeler batarken kimi işletmeler de ekonomik olarak iyileşmiştir. Ancak bu inişler veya çıkışlar kimi zaman da koşullardan gerek olumlu gerekse de olumsuz olarak beslendi (Keser, 2006). Dolayısıyla bazı şirket veya kurumlarda bir zenginleşme olsa da bu zenginleşme, bu şirketlerin içeriğinde sistemli çalışma açısından paralel bir yansıma göstermemiştir. Çalışma düzeni kurulamadığından dolayı bu anlamda zenginleşmenin de içeriksiz olduğu yorumlanabilir. Şurası açıktır ki bir toplumda hizmet veya mal üretecek zemin yoksa üretiyorsa, girdisi de yoktur demektir. Dolayısıyla KKTC’de de yıllardır ülkenin ihtiyacını karşılayabilecek boyutlarda bir üretim gerçekleşmemiştir. Son 10 yıldır ülkedeki turizmde yaşanan yükseliş ve ülkede yaşayan nüfus artışı beraberinde artan ihtiyaçları ve ekonomik canlanmayı getirmiştir. Tabi ki bunun ne kadar kalıcı olacağı ve ekonomiyi nereye çekeceği de bir soru işaretidir. Bu canlanma ile yeniden şekillenen ve iş hacmi artan işletmelerin iç yapıları da dıştan görüldüğü gibi midir? Yani dıştaki imajları içeride belli bir düzeni yansıtmakta mıdır? Sorularının cevabı oldukça belirsizdir. Görünen birçok işletmenin, oluşan canlanmadan payını alma çabasıdır, onun dışında kendi işletmesini

kurumsallaşma anlamında veya dünyanın gelişmiş ülkelerindeki firmaların ayarına taşıma anlamında, iyileştirme yönünde bir çabanın fazla gözlenmediği yorumu yapılabilir. Bu noktada akla ilk gelen tabi ki ülkedeki işletmelerin kurumsal yapılarının gerçek anlamda ne durumda olduğudur. Bunun da evvelinde ise ülkedeki kurumsal algının ilk önce ne olduğundan yola çıkarak aslında bu incelemenin yapılması daha anlamlı olacaktır. Her ne kadar Akdeniz kültüründe olan bir adadan bahsediliyor olsa da bu kültüre uygun şekilde kurumsallaşılabilceği çok yakın coğrafyalardan gözlemlenebilmektedir. Bunların yanında bazı ülkelerle dış ticaretin yapılamaması da kurumları her yönden olduğu gibi kurumsallaşma anlamında da olumsuz etkileyen bir diğer husustur.

Bölüm 3

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE MODELİ

3.1 Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırma yönteminden bahsedilecektir. Araştırmamızda anket ile veri toplama yöntemi seçilmiştir. Bunun birkaç nedeni vardır. Bir tanesi, ulaşmak istediğimiz sayı 50/60'ın üzerinde olduğu için diğer yöntemlerle zorlukları daha fazlaydı. Bir diğeri sorgulamamız gereken noktalar, 5'ten fazla ana başlıktan ve 80'in üzeri sorudan oluştuğundan dolayı en sağlıklı yöntemin anket olduğuna karar verilmiştir. Sonrasında ise anketin yüzyüze değil de digital olarak uygulanması uygun görülmüştür. Bu yöntemin seçilmesinin en önemli nedeni, içinde bulunduğumuz pandemi koşullarından dolayı katılımcılara yüzyüze ulaşmak imkansızdı. Dolayısıyla kısıtlamalara rağmen bu anketi yapmak durumunda ve veri toplama durumunda olduğundan dolayı, digital anketin en sağlık ve uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir.

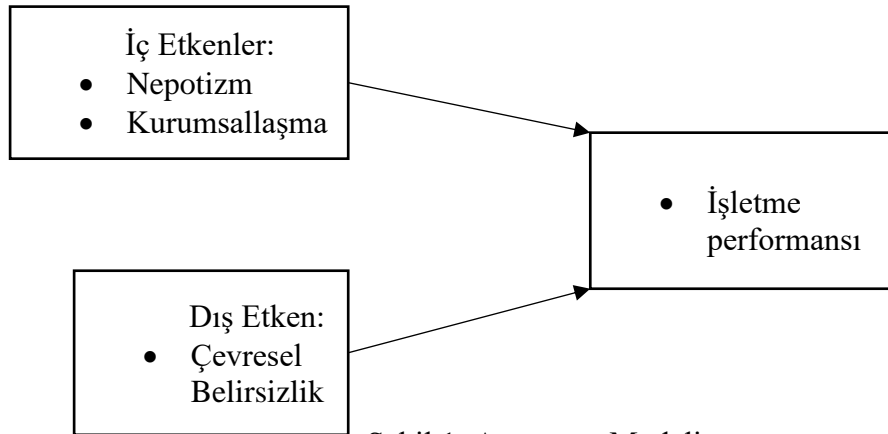
Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin önemli bir kısmı sanayi bölgelerinde konuşlanmış olan işletmelerdendir. Bu işletmelerin aktif olanlarına ulaşmak için Kıbrıs Türk Sanayi Odası'ndan destek alınmıştır. Odada kayıtlı aktif işletmelerin kayıtları istenmiştir. Kayıtlı üye sayısı 600-700 arasında olduğu bilgisi alınmıştır. Kayıtlı toplam çalışan sayısı ise 9000-10000 aralığında olduğu bilgisi alınmıştır. Bu kayıtlar arasında herhangi bir eleme yapmadan tamamına mail yolu ile anket iletilmiştir. 50'nin üzerinde geri dönüş hedeflenmişti. Ancak anket iletdikten sonra 4

gün sonunda 53 katılımcının anketi doldurduğu gözlemlenmiştir. Bunun üzerine odadan alınan listedeki işletmelerin bir kısmına telefoniye ulaşılmıştır ve telefon nedildikten sonra 3. günün sonunda anketi dolduran katılımcı sayısı 106'ya ulaşmıştır. Bu katılım oranı anketin sonucunun oldukça kaliteli olmasını sağlayacaktır.

3.2 Araştırma Modeli

Bu bölümde araştırmanın modelinden bahsedilecektir. Bu çalışmada işletme performansı üzerinde iç etkenler olarak kurumsallaşma ve nepotizm, dış etken olarak ise çevresel belirsizliğin etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamı üzerinde çalışılırken hem iç hem de dış etkenler için daha geniş bir liste oluşturulmuş, bu listeden en önemli olanları seçilmiş ve boyut sayısı üçe düşürülmüştür. Bir diğer neden ise boyut sayısı arttıkça anket ifade sayıları da artacağından, katılımcıların katkı sağlaması ve cevap verme oranının düşeceği öngörülmüştür. Bu nedenlerle araştırma 3 boyut ile sınırlandırılmıştır. Literatürde KKTC özelinde benzer bir araştırma olmadığı da göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla hem ülke için hem de sektör için en öncelikli olarak düşünülen boyutlar seçilmiştir.

Araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur;



Şekil 1: Araştırma Modeli

Kurumsallaşma alt boyutları; formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık olmak üzere yedi tanedir. Çevresel Belirsizlikte ise üç alt boyut bulunmaktadır; çevresel dinamizm, çevresel açıklık, çevresel karmaşıklık. Nepotizmde yine üç alt boyut bulunmaktadır; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılık. Son olarak İşletme Performansında Operasyonel Performans ve Finansal Performans olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır. Ankette bulunan sorulara verilen yanıtlar 5li Likert ölçeğinde toplanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini tespit etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Anketin sosyodemografik bilgiler kısmında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, işletmede çalışma süresi ve çalışılan departmana yer verilmiş ve kurumsallaşma, nepotizm, çevresel belirsizlik ve işletme performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığı da ayrıca incelenmiştir. Bu amaçla bağımsız t-testi (independent sample t-test) ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Çalışmada toplam 4 ölçek kullanılmıştır. Sosyodemografik bilgilerle beraber toplam 89 ifade yer almıştır. Kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Nepotizm Ölçeği: Nepotizm algısının tespitine yönelik anket soruları Asunakutlu ve Avcı (2010:102) tarafından hazırlanmıştır ve toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Nepotizm algısının tespitine yönelik bu ankette, terfi kayırmacılığı, işlem

kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere 3 farklı nepotizm boyutu ele alınmaktadır.

Firma Performans Ölçeği: Firma performansının tespitine yönelik anket soruları Gözükara (2014: 145)'nin daha önce doktora tezinde kullanmış olduğu, Ellinger ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen ölçeğe aittir. Mirasoğlu (2016) tarafından yazılan yüksek lisans tezinden alınmıştır ve toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Firma performansının tespitine yönelik bu ankette, operasyonel performans ve finansal performans olmak üzere 2 farklı performans boyutu ele alınmaktadır.

Kurumsallaşma Ölçeği: Kurumsallaşmayı ölçmek amacıyla kullanılan 39 sorudan oluşan ölçek Tefek (2016) ve Apaydın (2008)'den alınmıştır. Anket Ersan Turhanlı (2018) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk, tutarlılık olmak üzere toplam 7 alt boyutu bulunmaktadır.

Çevresel Belirsizlik: 14 sorudan oluşan bu bölümde Dess ve Beard (1984) tarafından çevresel belirsizlik olarak tanımlanan "çevresel açıklık, çevresel dinamiklik ve çevresel karmaşıklık" boyutlarına değinilmiştir. Çevrenin değişken yapısı ile organizasyonun gelişimi ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırabilmek için bu boyutlar üzerine odaklanılmıştır. Anket Özmütlu (2020) tarafından doktora tezi için uyarlanarak güvenilirlik testleri yapılmıştır.

Bölüm 4

ANALİZ

4.1 Hipotezler

Belirlenen araştırma modeli ve oluşturulan anket kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Sosyodemografik özellikler ile ilgili tüm boyutlar incelenmiş fakat her bir boyut için tek tek hipotez yazılması çok yer kaplayacağı için ilgili boyut incelenirken ilgili hipotezler incelenerek ilgili yerde gerekli açıklamalar yapılmıştır:

H_{1a}: Kurumsallaşma düzeyi ile sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a1}: Kurumsallaşma alt boyutlarında sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b}: Çevresel Belirsizlik ölçeğinde sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b1}: Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}: Nepotizm ölçeğinde sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c1}: Nepotizm alt boyutlarında sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1d}: İşletme Performansı ölçeğinde sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1d1}: İşletme Performansı alt boyutlarında sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}: Kurumsallaşma ile İşletme Performansı arasında korelasyon vardır.

H_{2b}: Nepotizm ile İşletme Performansı arasında korelasyon vardır.

H_{2c}: Çevresel Belirsizlik ile İşletme Performansı arasında korelasyon vardır.

H₃: Kurumsallaşma, Çevresel Belirsizlik ve Nepotizm İşletme Performansı üzerinde etkilidir.

4.2 Katılımcılar

İnternet üzerinden online olarak gönderilen anketler 106 kişi tarafından doldurulmuştur. Katılımcılara ilişkin frekans tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	42	39,6
Erkek	64	60,4
Toplam	106	100,0

Araştırmaya katılanların %39,6'sı kadın, %64'ü ise erkektir. Aşağıda görülebileceği gibi katılımcıların önemli bir kısmı yönetim kademesinden oluşmaktadır. Kadınların özellikle yönetim kademesinde erkeklere oranla az olduğu iş dünyasında yönetici seviyesinde önemli miktarda kadın katılımcıya ulaşılması araştırmanın önemli artılarından birisidir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde
18-25	8	7,5
26-35	25	23,6
36-49	53	50,0
50-59	13	12,3
60 ve üzeri	7	6,6

Yaş	Sayı	Yüzde
Toplam	106	100,0

Katılımcılar yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde birinci sırada %50 oranla 36-49 yaş grubu bulunmaktadır. İkinci sırada %23,6 ile 26-35 yaş grubu bulunmaktadır. En az olan iki grup ise %6,6 ile 60 ve üzeri ve %7,5 ile 18-25 yaş grubudur.

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
İlkokul	3	2,8
Ortaokul	2	1,9
Lise	20	18,9
Üniversite	48	45,3
Yüksek Lisans/Doktora	33	31,1
Toplam	106	100,0

Katılımcıların %76,4'ü lisans ve üstü eğitim seviyesine sahiptir. En az grubu %1,9 ile Ortaokul ve %2,8 ile İlkokul mezunları oluşturmaktadır. En yüksek grubu %45,3 ile Üniversite mezunları oluşturmaktadır. İkinci sırada ise %31,1 ile lisansüstü mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4 Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları

Gelir Düzeyi	Sayı	Yüzde
1.301 TL'den 2.000 TL'ye kadar	1	,9
2.001 TL'den 3.500 TL'ye kadar	2	1,9
3.501 TL'den 5.000 TL'ye kadar	18	17,0
5.001 TL'den 7.500 TL'ye kadar	17	16,0
7.501 TL'den 10.000 TL'ye kadar	15	14,2
10.001 TL'den 15.000 TL'ye kadar	19	17,9
15.001 TL'den 25.000 TL'ye kadar	13	12,3
25.001 TL ve üzeri	21	19,8
Toplam	106	100,0

Katılımcıların iki grup haricinde birbirine yakın bir dağılım gösterdikleri görülmektedir. Birinci grubu %19,8 ile 25 bin üzerinde gelire sahip olanlar oluşturmaktadır. İkinci sırada %17,9 ile 10.001-15.000 aralığında kazanan katılımcılar gelmektedir. En az iki grubu ise %0,9 ile 1.301-2.000 arası kazananlar ve %1,9 ile 2.001-3,500 arası kazananlar oluşturmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımları

Çalışılan Departman	Sayı	Yüzde
Ar&Ge	4	3,8
İnsan Kaynakları	1	,9
Muhasebe/finans	6	5,7
Mühendislik/Tasarım	11	10,4
Pazarlama	8	7,5
Üretim	19	17,9
Yönetim	40	37,7
Diğer	17	16,0
Toplam	106	100,0

Katılımcıların önemli bir kısmı yönetim kademesinde bulunmaktadır. Bu grup örneklemin %37,7'sini oluşturmaktadır. İkinci sırada ise 17,9 ile üretim departmanı çalışanları gelmektedir. En az grubu ise %0,9 ile İnsan Kaynakları departmanı oluşturmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımları

Çalışılan Departman	Sayı	Yüzde
Başkan/Sahip	32	30,2
Bölüm Müdürü	14	13,2
Genel Müdür	10	9,4
Mühendis/Teknisyen	4	3,8
Teknik Müdür	3	2,8
Diğer unvanlar	43	40,6
Toplam	106	100,0

Katılımcıların önemli bir kısmını işletmelerin sahip veya başkanları oluşturmaktadır. İşletmenin geneli üzerinde bilgi sahibi olanlara ulaşılması araştırmanın güçlü yanlarından birisidir. Sahip/başkan grubundakiler %30,2'lik bir grubu oluşturmaktadır. Ankette ucu açık olarak verilen diğer seçeneğine çok farklı sayıda cevap verildiğinden dolayı ve anlamlı bir farklılık çıkmadığından dolayı Diğer ünvanlar şeklinde yukarıda verilmiştir.

Tablo 7: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	5	4,7
1-5 yıl	27	25,5
6-10 yıl	21	19,8
11-15 yıl	14	13,2
15 yıldan fazla	39	36,8
Toplam	106	100,0

Katılımcıların yarısından fazlasını aynı işyerinde 10 yıldan fazla süredir çalışanlar oluşturmaktadır. Uzun süredir çalışıyor olmaları ölçülmesi amaçlanan konular hakkında oldukça isabetli sonuçlar elde edildiği şeklinde yorumlanabilir. En büyük grubu %36,8 ile 15 yıldan fazla süredir çalışanlar oluşturmaktadır. İkinci sırada ise %25,5 ile 1 ila 5 yıldır çalışanlar gelmektedir. En az grubu ise %4,7 ile 1 yıldan az süredir çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %95'inden fazlasının en az bir yıldır işletmede çalışıyor olması verilerin güvenilirliğini arttırmaktadır.

4.3 Bulgular

Öncelikle sosyo-demografik değişkenler ile ölçülen kurumsallaşma, nepotizm, çevresel belirsizlik ve firma performansı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

4.3.1 Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız t Testi

Cinsiyet değişkeni iki seçenekten oluştuğu için anlamlı farklılığı ölçmek için bağımsız t-testi (independent sample t-test) yapılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Normallik testi yapılmıştır. Normallik testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Kurumsallaşma ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Shapiro-Wilk	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsallaşma	Kadın	42	,004	-0,523	-0,708
	Erkek	64	,275	0,1	-0,601
Formalleşme	Kadın	42	,000	-0,94	0,207
	Erkek	64	,014	-0,793	0,165
Kültürel Güç	Kadın	42	,008	-0,348	-0,508
	Erkek	64	,016	0,422	-0,895
Profesyonelleşme	Kadın	42	,000	-0,782	-0,3
	Erkek	64	,382	-0,154	0,325
Esneklik	Kadın	42	,000	-0,629	-0,746
	Erkek	64	,001	-0,716	-0,448
Şeffaflık	Kadın	42	,000	-0,877	0,166
	Erkek	64	,677	0,151	-0,101
Sosyal Sorumluluk	Kadın	42	,000	-0,984	0,072
	Erkek	64	,001	-0,667	-0,621
Tutarlılık	Kadın	42	,000	-1,209	1,256
	Erkek	64	,014	-,277	-1,090

Yapılan normallik testinde Shapiro-Wilk değerleri yukarıda verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise tüm değişkenlerin -1,5 ve +1,5 aralığında olduğu görülmüştür. Bu aralıkta olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 9: Kurumsallaşma ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Bağımsız T testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Levene's	t	df	p
Kurumsallaşma	Kadın	42	3,89	,008	-1,01	102,66	,313
	Erkek	64	4,02				
Formalleşme	Kadın	42	3,57	,742	-1,30	104,00	,198
	Erkek	64	3,84				

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Levene's	t	df	p																																																		
Kültürel Güç	Kadın	42	3,79	,053	-,03	104,00	,973																																																		
	Erkek	64	3,80					Profesyonelleşme	Kadın	42	3,58	,048	-1,63	100,64	,107	Erkek	64	3,85	Esneklik	Kadın	42	4,23	,946	-,74	104,00	,463	Erkek	64	4,33	Şeffaflık	Kadın	42	3,63	,039	-1,83	103,69	,071	Erkek	64	3,92	Sosyal Sorumluluk	Kadın	42	4,31	,629	,001	104,00	,999	Erkek	64	4,31	Tutarlılık	Kadın	42	4,12	,321	,12
Profesyonelleşme	Kadın	42	3,58	,048	-1,63	100,64	,107																																																		
	Erkek	64	3,85					Esneklik	Kadın	42	4,23	,946	-,74	104,00	,463	Erkek	64	4,33	Şeffaflık	Kadın	42	3,63	,039	-1,83	103,69	,071	Erkek	64	3,92	Sosyal Sorumluluk	Kadın	42	4,31	,629	,001	104,00	,999	Erkek	64	4,31	Tutarlılık	Kadın	42	4,12	,321	,12	104,00	,861	Erkek	64	4,09						
Esneklik	Kadın	42	4,23	,946	-,74	104,00	,463																																																		
	Erkek	64	4,33					Şeffaflık	Kadın	42	3,63	,039	-1,83	103,69	,071	Erkek	64	3,92	Sosyal Sorumluluk	Kadın	42	4,31	,629	,001	104,00	,999	Erkek	64	4,31	Tutarlılık	Kadın	42	4,12	,321	,12	104,00	,861	Erkek	64	4,09																	
Şeffaflık	Kadın	42	3,63	,039	-1,83	103,69	,071																																																		
	Erkek	64	3,92					Sosyal Sorumluluk	Kadın	42	4,31	,629	,001	104,00	,999	Erkek	64	4,31	Tutarlılık	Kadın	42	4,12	,321	,12	104,00	,861	Erkek	64	4,09																												
Sosyal Sorumluluk	Kadın	42	4,31	,629	,001	104,00	,999																																																		
	Erkek	64	4,31					Tutarlılık	Kadın	42	4,12	,321	,12	104,00	,861	Erkek	64	4,09																																							
Tutarlılık	Kadın	42	4,12	,321	,12	104,00	,861																																																		
	Erkek	64	4,09																																																						

Kurumsallaşma ölçeği ve alt boyutları için bağımsız T testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, Kadın (Ort=3,89, SS=0,55) ve Erkek (Ort=4,01, SS=0,75) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t(102,66)=-1,01$, $p=,313$). Bu sonuçlara göre, Erkek katılımcıların çalıştığı işletmelerde kurumsallaşma düzeyi Kadın katılımcıların buldukları işletmelere göre çok az bir farkla yüksek çıkmıştır fakat fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla,

H_{1aa} : Kurumsallaşma düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi reddedilmiştir.

Alt boyutlara bakıldığında ise yine anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde edilen p değerlerinin hepsinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle %95 güven aralığında

H_{1aa1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında cinsiyet değişkeni özellikler arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10: Çevresel Belirsizlik, Nepotizm, İşletme Performansı ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Shapiro-Wilk	Çarpıklık	Basıklık
Çevresel Belirsizlik	Kadın	42	,410	0,097	-0,399
	Erkek	64	,184	0,494	0,059

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Shapiro-Wilk	Çarpıklık	Basıklık
Çevresel Dinamizm	Kadın	42	,013	-0,242	-0,857
	Erkek	64	,121	0,139	-0,79
Çevresel Açıklık	Kadın	42	,032	-0,281	-0,304
	Erkek	64	,476	-0,227	0,001
Çevresel Karmaşıklık	Kadın	42	,007	-0,125	-0,662
	Erkek	64	,222	-0,578	0,627
Nepotizm	Kadın	42	,000	0,612	-0,945
	Erkek	64	,005	0,697	-0,3
Terfide Kayırmacılık	Kadın	42	,000	0,824	-0,354
	Erkek	64	,002	0,685	-0,359
İşlem Kayırmacılığı	Kadın	42	,000	0,654	-0,89
	Erkek	64	,000	0,672	-0,551
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	Kadın	42	,001	-1,209	1,256
	Erkek	64	,125	-,277	-1,090
İşletme Performansı	Kadın	42	,010	-1,072	0,398
	Erkek	64	,110	-0,274	0,397
Operasyonel Performans	Kadın	42	,023	0,245	-0,515
	Erkek	64	,037	-0,678	0,2
Finansal Performans	Kadın	42	,000	-0,684	-0,11
	Erkek	64	,027	-0,481	0,55

Yapılan normallik testinde Shapiro-Wilk değerleri yukarıda verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise tüm değişkenlerin -1,5 ve +1,5 aralığında olduğu görülmüştür. Bu aralıkta olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 11: Çevresel Belirsizlik, Nepotizm, İşletme Performansı Ölçekleri ve Alt Boyutları için bağımsız T testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Levene's	t	df	p
Çevresel Belirsizlik	Kadın	42	3,53	,026	-1,37	103,75	0,17
	Erkek	64	3,69				
Çevresel Dinamizm	Kadın	42	3,15	,571	-0,92	104,00	0,36
	Erkek	64	3,35				
Çevresel Açıklık	Kadın	42	3,57	,775	-1,07	104,00	0,29
	Erkek	64	3,74				
Çevresel Karmaşıklık	Kadın	42	3,88	,018	-0,76	102,70	0,45
	Erkek	64	3,97				
Nepotizm	Kadın	42	2,26	,203	-0,84	104,00	0,40
	Erkek	64	2,45				
Terfide Kayırmacılık	Kadın	42	2,20	,595	-0,32	104,00	0,75
	Erkek	64	2,27				
İşlem Kayırmacılığı	Kadın	42	2,12	,321	-1,01	104,00	0,32
	Erkek	64	2,35				
	Kadın	42	2,48	,026	-1,11	99,80	0,27

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Ort.	Levene's	t	df	p
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	Erkek	64	2,72				
	Kadın	42	3,86				
İşletme Performansı	Erkek	64	3,91	,046	-0,42	101,86	0,68
	Kadın	42	3,74				
Operasyonel Performans	Erkek	64	3,86	,062	-0,88	104,00	0,38
	Kadın	42	3,97				
Finansal Performans	Erkek	64	3,96	,081	0,08	104,00	0,93
	Kadın	42	3,97				

Çevresel Belirsizlik, Nepotizm, İşletme Performansı ölçekleri ve alt boyutları için bağımsız T testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda, Çevresel Belirsizlik için Kadın (Ort=3,53, SS=0,46) ve Erkek (Ort=3,69, SS=0,68) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t(103,75)=-1,37$, $p=,173$). Bu sonuçlara göre, Erkek katılımcıların çalıştığı işletmelerde çevresel belirsizlik düzeyi Kadın katılımcıların buldukları işletmelere göre çok az bir farkla yüksek çıkmıştır fakat fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla,

H_{1ba} : Çevresel Belirsizlik ölçeğinde cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir. Alt boyutlara bakıldığında yine anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu sebeple,

H_{1ba1} : Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

Nepotizm için Kadın (Ort=2,26, SS=1,02) ve Erkek (Ort=2,45, SS=1,17) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t(104,00)=-0,844$, $p=,400$). Bu sonuçlara göre, Erkek katılımcıların çalıştığı işletmelerde nepotizm

düzeyi Kadın katılımcıların buldukları işletmelere göre çok az bir farkla yüksek çıkmıştır fakat fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla,

H_{1ca}: Nepotizm ölçeğinde cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir. Alt boyutlara bakıldığında yine anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu sebeple,

H_{1ca1}: Nepotizm alt boyutlarında cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

İşletme Performansı için Kadın (Ort=3,86, SS=0,59) ve Erkek (Ort=3,91, SS=0,78) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t(101,86)=-0,415, p=,679$). Bu sonuçlara göre, Erkek katılımcıların çalıştığı işletmelerde nepotizm düzeyi Kadın katılımcıların buldukları işletmelere göre çok az bir farkla yüksek çıkmıştır fakat fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla,

H_{1da}: İşletme Performansı ölçeğinde cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir. Alt boyutlara bakıldığında yine anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu sebeple,

H_{1da1}: İşletme Performansı alt boyutlarında cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

4.3.2 Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Cinsiyet dışındaki diğer değişkenler ile kullanılan ölçekler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

Yaş değişkeni için yapılan normallik testinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve tek yönlü varyans analizine geçilmiş, öncelikle testin ön kabullerinden olan varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Tablo 12: Yaş Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçekler	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Kurumsallaşma	,728	,575	,867	,486
Formalleşme	,409	,802	,278	,891
Kültürel Güç	2,965	,023	1,078	,371
Profesyonelleşme	,432	,785	,643	,633
Esneklik	1,967	,105	1,652	,167
Şeffaflık	,122	,974	1,280	,283
Sosyal Sorumluluk	,466	,761	,788	,535
Tutarlılık	,224	,924	,876	,481
Çevresel Belirsizlik	,360	,837	,505	,732
Çevresel Dinamizm	,793	,532	,421	,793
Çevresel Açıklık	1,941	,109	,228	,922
Çevresel Karmaşıklık	1,087	,367	1,382	,245
Nepotizm	,741	,566	,441	,778
Terfide Kayırmacılık	,309	,872	,711	,586
İşlem Kayırmacılığı	,395	,812	,410	,801
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	2,629	,039	,296	,880
İşletme Performansı	,619	,650	1,762	,142
Operasyonel Performans	1,175	,326	1,493	,210
Finansal Performans	,663	,619	1,907	,115

Varyansların homojen dağıldığı görünmüştür. Varyans analizine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hem ölçeklerin toplamı hem de ayrı ayrı alt boyutlar arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sebeple yaş değişkeni ile ilgili,

H_{1ab} : Kurumsallaşma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1ab1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1bb} : Çevresel Belirsizlik ölçeğinde yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1bb1}: Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cb}: Nepotizm ölçeğinde yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cb1}: Nepotizm alt boyutlarında yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1db}: İşletme Performansı ölçeğinde yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1db1}: İşletme Performansı alt boyutlarında yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezlerinin hepsi reddedilmiştir.

Eğitim düzeyi değişkeni için yapılan normallik testinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve tek yönlü varyans analizine geçilmiş, öncelikle testin ön kabullerinden olan varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Tablo 13: Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçekler	Varyansların	Homojenliği	ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Kurumsallaşma	1,402	,239	,919	,456
Formalleşme	2,539	,044	1,377	,247
Kültürel Güç	1,077	,372	,505	,732
Profesyonelleşme	,946	,441	1,445	,225
Esneklik	2,493	,048	,342	,849
Şeffaflık	1,676	,161	2,261	,068
Sosyal Sorumluluk	2,855	,027	,978	,423
Tutarlılık	,416	,797	,268	,898
Çevresel Belirsizlik	,326	,860	,871	,484
Çevresel Dinamizm	2,504	,047	2,302	,064
Çevresel Açıklık	,476	,753	,333	,855
Çevresel Karmaşıklık	,701	,593	,608	,658
Nepotizm	,246	,912	,174	,951
Terfide Kayırmacılık	,137	,968	,276	,893
İşlem Kayırmacılığı	,213	,931	,270	,897
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	,576	,681	,177	,950
İşletme Performansı	1,336	,262	,835	,506
Operasyonel Performans	,661	,620	,469	,758
Finansal Performans	2,552	,044	1,294	,278

Varyansların 5 boyutu olan formalleşme, esneklik, sosyal sorumluluk, çevresel dinamizm ve finansal performans boyutları haricinde homojen dağıldığı görülmüş ve varyans analizine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hem ölçeklerin toplamı hem de ayrı ayrı alt boyutlar arasında eğitim düzeyi değişkeni açısından %95($\alpha=0,05$) anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sebeple eğitim değişkeni ile ilgili,

H_{1ac} : Kurumsallaşma düzeyi ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1ac1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1bc} : Çevresel Belirsizlik ölçeğinde eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1bc1} : Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cc} : Nepotizm ölçeğinde eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cc1} : Nepotizm alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dc} : İşletme Performansı ölçeğinde eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dc1} : İşletme Performansı alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezlerinin hepsi reddedilmiştir.

Gelir düzeyi değişkeni için yapılan normallik testinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve tek yönlü varyans analizine geçilmiş, öncelikle testin ön kabullerinden

olan varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Tablo 14: Gelir Düzeyi Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçekler	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Kurumsallaşma	2,077	,063	,919	,456
Formalleşme	1,597	,156	1,377	,247
Kültürel Güç	1,900	,088	,505	,732
Profesyonelleşme	1,879	,092	1,445	,225
Esneklik	2,532	,025	,342	,849
Şeffaflık	,831	,548	2,261	,068
Sosyal Sorumluluk	1,516	,181	,978	,423
Tutarlılık	,836	,545	,268	,898
Çevresel Belirsizlik	2,228	,047	,871	,484
Çevresel Dinamizm	1,730	,122	2,302	,064
Çevresel Açıklık	1,710	,127	,333	,855
Çevresel Karmaşıklık	2,471	,029	,608	,658
Nepotizm	,571	,752	,174	,951
Terfide Kayırmacılık	1,429	,211	,276	,893
İşlem Kayırmacılığı	,619	,715	,270	,897
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	,272	,949	,177	,950
İşletme Performansı	2,049	,066	,835	,506
Operasyonel Performans	2,053	,066	,469	,758
Finansal Performans	2,169	,052	1,294	,278

Varyansların 3 boyutu olan esneklik, çevresel belirsizli ve çevresel karmaşıklık boyutları haricinde homojen dağıldığı görülmüştür. Varyans analizine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hem ölçeklerin toplamı hem de ayrı ayrı alt boyutlar arasında gelir düzeyi değişkeni açısından %95($\alpha=0,05$) anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sebeple gelir değişkeni ile ilgili,

H_{1ac} : Kurumsallaşma düzeyi ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1ac1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1bc}: Çevresel Belirsizlik ölçeğinde gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1bc1}: Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cc}: Nepotizm ölçeğinde gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cc1}: Nepotizm alt boyutlarında gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dc}: İşletme Performansı ölçeğinde gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dc1}: İşletme Performansı alt boyutlarında gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezlerinin hepsi reddedilmiştir.

Çalışılan departman değişkeni için yapılan normallik testinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve tek yönlü varyans analizine geçilmiş, öncelikle testin ön kabullerinden olan varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Tablo 15: Çalışılan Departman Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçekler	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Kurumsallaşma	,864	,525	4,193	,000
Formalleşme	1,895	,089	3,735	,001
Kültürel Güç	1,341	,246	4,612	,000
Profesyonelleşme	2,472	,029	3,366	,003
Esneklik	1,674	,135	3,044	,006
Şeffaflık	,811	,564	4,212	,000
Sosyal Sorumluluk	2,498	,027	2,294	,033
Tutarlılık	3,013	,010	1,488	,180
Çevresel Belirsizlik	2,077	,063	2,115	,049
Çevresel Dinamizm	1,176	,325	2,446	,024
Çevresel Açıklık	2,002	,073	,878	,527

Ölçekler	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Çevresel Karmaşıklık	4,665	,000	,617	,741
Nepotizm	1,077	,381	,848	,551
Terfide Kayırmacılık	1,748	,118	,382	,911
İşlem Kayırmacılığı	,708	,644	1,011	,429
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	1,788	,109	1,354	,234
İşletme Performansı	2,173	,052	5,331	,000
Operasyonel Performans	2,209	,048	6,522	,000
Finansal Performans	2,324	,039	3,700	,001

Varyansların 6 boyutu olan profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, çevresel karmaşıklık, operasyonel performans ve finansal performans boyutları haricinde homojen dağıldığı görülmüştür. Varyans analizine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Kurumsallaşma ölçeğinin tümü ve Tutarlılık hariç tüm alt boyutlarında, Çevresel belirsizlik ölçeğinin tümü ve Çevresel dinamizm alt boyutunda, İşletme performansı ve tüm alt boyutlarında en az bir anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır ($p < ,05$).

Bu sonuçlar üzerine,

H_{1cd} : Nepotizm ölçeğinde çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cd1} : Nepotizm alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri reddedilir.

Grup sayıları arasında çok fazla fark olması durumunda Post Hoc testi olarak kullanılması önerilen Hochberg's GT2 tercih edilmiştir (Field, 2013: 257). Post Hoc testi sonuçları aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 16: Çalışılan Departman Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Post Hoc Tablosu

Ölçekler	Departman	Ort.	Departman	X	SS	p
Kurumsallaşma	Üretim	4,49	Yönetim	3,93	,17	,032
	Üretim		Mühendislik/Tasarım	3,14	,26	,000
Kültürel Güç	Üretim	4,41	Yönetim	3,78	,19	,036
	Üretim		Mühendislik/Tasarım	3,23	,31	,006
Profesyonelleşme	Üretim	4,38	Yönetim	3,62	,23	,021
	Üretim		Mühendislik/Tasarım	3,67	,29	,041
Şeffaflık	Üretim	4,59	Yönetim	3,68	,21	,001
	Üretim		Yönetim	3,49	,16	,029
Çevresel Belirsizlik	Üretim	4,02	Yönetim	3,49	,16	,029
Çevresel Dinamizm	Üretim	3,93	Yönetim	2,93	,29	,015
Finansal Performans	Üretim	4,59	Mühendislik/Tasarım	3,62	,24	,002
	Üretim		Yönetim	3,79	,17	,000
Operasyonel Performans	Üretim	4,56	Mühendislik/Tasarım	3,48	,23	,000
	Üretim		Yönetim	3,68	,17	,000
Finansal Performans	Üretim	4,61	Mühendislik/Tasarım	3,75	,27	,039
	Üretim		Yönetim	3,90	,20	,011

Bu sebeple çalışılan departman değişkeni ile ilgili, Kurumsallaşma ölçeğinin tümü alındığında Üretim biriminde çalışanlar ile Yönetim biriminde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Üretim biriminde kurumsallaşma düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1ad} : Kurumsallaşma düzeyi ile çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi reddedilir.

Alt boyutlar incelendiğinde, Kültürel güç, Profesyonelleşme ve Şeffaflık alt boyutlarında Üretim departmanının Mühendislik/Tasarım ve Yönetim departmanından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ve hepsinde daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmüştür. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1ad1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi reddedilir.

Çevresel belirsizlik ölçeğinin tümü alındığında Üretim biriminde çalışanlar ile Yönetim biriminde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Üretim biriminde Çevresel belirsizliğe tepki verme düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1bd}: Çevresel Belirsizlik ölçeğinde çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

Alt boyutlar incelendiğinde, Çevresel dinamizm alt boyutunda Üretim departmanının Yönetim departmanından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ve hepsinde daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmüştür. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1bd1}: Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

İşletme performansı ölçeğinin tümü alındığında Üretim biriminde çalışanlar ile Mühendislik/Tasarım ve Yönetim biriminde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Üretim biriminde İşletme performansı daha yüksek çıkmıştır. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1dd}: İşletme Performansı ölçeğinde çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

Alt boyutlar incelendiğinde, Operasyonel performans ve Finansal Performans alt boyutlarında Üretim departmanının Mühendislik/Tasarım ve Yönetim departmanından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ve hepsinde daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmüştür. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1dd1}: İşletme Performansı alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezi reddedilir.

İşletmede sahip olunan unvan değişkeni için yapılan normallik testinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve tek yönlü varyans analizine geçilmiş, öncelikle testin ön kabullerinden olan varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Tablo 17: İşletmede Sahip Olunan Unvan Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçekler	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Kurumsallaşma	3,833	,003	1,567	,176
Formalleşme	1,799	,120	,824	,535
Kültürel Güç	3,340	,008	,985	,431
Profesyonelleşme	2,038	,080	2,368	,045
Esneklik	1,082	,375	1,028	,405
Şeffaflık	1,701	,141	1,529	,188
Sosyal Sorumluluk	2,849	,019	1,071	,381
Tutarlılık	1,768	,126	3,099	,012
Çevresel Belirsizlik	,777	,569	1,400	,231
Çevresel Dinamizm	,574	,719	2,567	,031
Çevresel Açıklık	1,771	,126	,806	,548
Çevresel Karmaşıklık	1,194	,318	1,201	,314
Nepotizm	1,387	,235	3,165	,011
Terfide Kayırmacılık	1,023	,408	2,847	,019
İşlem Kayırmacılığı	1,386	,236	2,910	,017
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	1,634	,158	3,203	,010
İşletme Performansı	2,091	,073	1,389	,235
Operasyonel Performans	2,841	,019	1,973	,089
Finansal Performans	2,605	,029	,929	,466

Varyansların 5 boyut olan kurumsallaşma, kültürel güç, sosyal sorumluluk, operasyonel performans ve finansal performans boyutları haricinde homojen dağıldığı görülmüştür. Varyans analizine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Kurumsallaşma ölçeğinin Profesyonelleşme ve Tutarlılık alt boyutlarında, Çevresel belirsizlik

ölçeğinin Çevresel dinamizm alt boyutunda, Nepotizm ölçeğinin tümü ve tüm alt boyutlarında en az bir anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır ($p < ,05$).

Bu sonuçlar üzerine,

H_{1de} : İşletme Performansı ölçeğinde unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1de1} : İşletme Performansı alt boyutlarında unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri reddedilir.

Grup sayıları arasında çok fazla fark olması durumunda Post Hoc testi olarak kullanılması önerilen Hochberg's GT2 tercih edilmiştir (Field, 2013: 257). Post Hoc testi sonuçları aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 18: İşletmede Sahip Olunan Unvan Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Post Hoc Tablosu

Ölçekler	Unvan	Ort.	Departman	Ort.	SS	p
Profesyonelleşme	Mühendis/Teknisyen	2,67	Teknik Müdür	4,59	,64	,050
Tutarlılık	Mühendis/Teknisyen	2,88	Başkan/Sahip	4,38	,42	,008
	Teknik Müdür	4,64	Başkan/Sahip	2,17	,64	,003
Nepotizm	Teknik Müdür	4,64	Bölüm Müdürü	2,53	,67	,033
	Teknik Müdür	4,64	Genel Müdür	2,36	,70	,021
Terfide	Teknik Müdür	4,53	Başkan/Sahip	2,02	,67	,004
Kayırmacılık	Teknik Müdür	4,53	Bölüm Müdürü	2,27	,70	,025
	Teknik Müdür	4,53	Genel Müdür	2,24	,73	,031
İşlem	Teknik Müdür	4,61	Başkan/Sahip	2,01	,69	,004
Kayırmacılığı	Teknik Müdür	4,61	Bölüm Müdürü	2,36	,73	,037
	Teknik Müdür	4,61	Genel Müdür	2,20	,75	,027
İşe Alma S.de	Teknik Müdür	4,78	Başkan/Sahip	2,49	,68	,015
Kayırmacılık						

Bu sebeple İşletmede sahip olunan ünvan değişkeni ile ilgili, Kurumsallaşma ölçeğinin Profesyonelleşme alt boyutunda Mühendis/Teknisyen ile Teknik Müdür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Teknik Müdür unvanına sahip katılımcıların

Profesyonelleşme düzeyi daha yüksek çıkmıştır (yaklaşık iki kat). Tutarlılık alt boyutunda da Başkan/Sahip ile Mühendis/Teknisyen arasında anlamlı bir farklılık vardır. Başkan/Sahip unvanına sahip olanların Tutarlılık düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. Fakat diğer unvanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için,

H_{1ae} : Kurumsallaşma düzeyi ile çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1ae1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezleri reddedilir.

Çevresel belirsizlik ölçeğinin tümü ve alt boyutlarında anlamlı farklılık çıkmamıştır. Bu sebeple,

H_{1bd} : Çevresel Belirsizlik ölçeğinde çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1bd1} : Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri reddedilir.

İşletme performansı ölçeğinin tümü ve alt boyutlarında anlamlı farklılık çıkmamıştır. Bu sebeple,

H_{1dd} : İşletme Performansı ölçeğinde çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dd1} : İşletme Performansı alt boyutlarında çalışılan departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri reddedilir.

Tüm değişkenler içerisinde anlamlı farklılığa en yakın olan değişkenler Nepotizm ve alt boyutları olmuştur. Nepotizm ölçeğinin tümü alındığında ve tüm üç alt boyutu ele alındığında Teknik Müdür Başkan/Sahip, Bölüm Müdürü ve Genel Müdür

unvanlarının hepsinden anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Sadece Mühendislik/Teknisyen unvanından da yüksek olmasına rağmen anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tüm değişkenlerde farklılığa ulaşamadığı için,

H_{1ce} : Nepotizm ölçeğinde unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1ce1} : Nepotizm alt boyutlarında unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri reddedilir.

İşletmede çalışılan süre değişkeni için yapılan normallik testinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve tek yönlü varyans analizine geçilmiş, öncelikle testin ön kabullerinden olan varyansların homojenliğine bakılmıştır.

Tablo 19: İşletmede Çalışılan Süre Değişkeni İçin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Ölçekler	Varyansların Homojenliği		ANOVA	
	Levene Değeri	p	F	p
Kurumsallaşma	2,979	,023	,379	,823
Formalleşme	,629	,643	,084	,987
Kültürel Güç	3,371	,012	,385	,819
Profesyonelleşme	1,558	,191	,364	,834
Esneklik	1,730	,149	,444	,777
Şeffaflık	2,162	,079	,243	,913
Sosyal Sorumluluk	,783	,539	,960	,433
Tutarlılık	2,742	,033	1,361	,253
Çevresel Belirsizlik	2,475	,049	,882	,478
Çevresel Dinamizm	1,961	,106	1,177	,326
Çevresel Açıklık	,624	,647	,827	,511
Çevresel Karmaşıklık	1,645	,169	,525	,718
Nepotizm	,251	,908	1,037	,392
Terfide Kayırmacılık	1,018	,402	1,054	,384
İşlem Kayırmacılığı	,301	,876	1,494	,210
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	,343	,848	,479	,751
İşletme Performansı	1,452	,222	1,097	,362
Operasyonel Performans	1,683	,160	1,899	,116
Finansal Performans	,966	,430	,574	,682

Varyansların 3 boyut haricinde homojen dağıldığı görülmüştür. Varyans analizine geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hem ölçeklerin toplamı hem de ayrı ayrı alt boyutlar arasında işletmede çalışılan süre değişkeni açısından %95($\alpha=0,05$) anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Bu sebeple işletmede çalışılan süre değişkeni ile ilgili,

H_{1ac} : Kurumsallaşma düzeyi ile işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1ac1} : Kurumsallaşma alt boyutlarında işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1bc} : Çevresel Belirsizlik ölçeğinde işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1bc1} : Çevresel Belirsizlik alt boyutlarında işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cc} : Nepotizm ölçeğinde işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1cc1} : Nepotizm alt boyutlarında işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dc} : İşletme Performansı ölçeğinde işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1dc1} : İşletme Performansı alt boyutlarında işletmede çalışılan süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezlerinin hepsi reddedilmiştir.

4.3.3 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği SPSS 23.0 paket programı yardımıyla yapılmıştır. Öncelikle tüm ölçeklerdeki alt boyutlar ayrı ayrı analiz edilmiş, sonrasında tüm boyutları ile tekrar kontrol edilmiştir.

Tablo 20: Kurumsallaşma Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Formalleşme	4	,851
Kültürel Güç	4	,624
Profesyonelleşme	9	,852
Esneklik	4	,813
Şeffaflık	6	,815
Sosyal Sorumluluk	5	,832
Tutarlılık	6	,891

Yapılan analiz sonucunda Kültürel güç alt boyutu hariç Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,7 üzerinde çıkmıştır. Çıkan değerlerin 0,8 ve 0,9 aralığında olması da yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Kültürel güç alt boyutu için Cronbach alfa katsayısı ,624 çıkmıştır. Fakat alt boyutun 4 ifadeden olması ve örneklem sayısı dikkate alındığında 0,6 üzeri değerler kabul edilebilir seviyededir (Griethuijsen et al., 2015; Taber, 2018).

Tablo 21: Çevresel Belirsizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Çevresel Dinamizm	4	,839
Çevresel Açıklık	4	,688
Çevresel Karmaşıklık	6	,731

Yapılan analiz sonucunda Çevresel Açıklık alt boyutu hariç Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,7 üzerinde çıkmıştır. Buna göre diğer iki boyut önemli düzeyde güvenilirliğe sahiptir. Fakat Çevresel Açıklık alt boyutu için Cronbach alfa katsayısı ,688 çıkmıştır. Fakat alt boyutun 4 ifadeden olması ve örneklem sayısı dikkate alındığında 0,6 üzeri değerler kabul edilebilir seviyededir (Griethuijsen et al., 2015; Taber, 2018).

Tablo 22: Nepotizm Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Terfide Kayırmacılık	5	,906
İşlem Kayırmacılığı	6	,948
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	3	,816

Yapılan analiz sonucunda Cornbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,7 üzerinde çıkmıştır. Terfide kayırmacılık ve İşlem kayırmacılığı alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı çok yüksek seviyededir.

Tablo 23: İşletme Performansı Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Operasyonel Performans	9	,857
Finansal Performans	7	,900

Yapılan analiz sonucunda Cornbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,7 üzerinde çıkmıştır. İşletme Performansı alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı oldukça yüksek seviyededir.

Tablo 24: Modelde Yer Alan Tüm Ölçeklerin Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Kurumsallaşma	38	,955
Çevresel Belirsizlik	14	,791
Nepotizm	14	,964
İşletme Performansı	16	,930

Tüm ölçeklerin Cronbach alfa (α) güvenilirlik katsayıları önemli düzeyde yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla model geçerliliği sağlandığı için değişkenler arası ilişkilerin

analizine geçilmiştir.

4.3.4 Çalışma Modelinin Analizi

Çoklu regresyon analizinde bağımlı değişken İşletme performansı üzerinde bağımsız değişkenler Kurumsallaşma, Nepotizm ve Çevresel belirsizliğin nasıl bir ilişkisi olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Tablo 25: Çoklu Regresyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Orta	SS	Sayı
İşletme Performansı	3,89	,71	106
Kurumsallaşma	3,97	,68	106
Çevresel Belirsizlik	3,63	,60	106
Nepotizm	2,37	1,11	106

Verilen tanımlayıcı istatistiklere göre modele örneklemdaki toplam rakam olan 106 katılımcının verileri eklenmiştir. Nepotizm ölçeğinin ortalaması diğer ölçeklere kıyasla oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Çoklu Regresyon Analizi Öncesi Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler	Kurumsallaşma	Çevresel Belirsizlik	Nepotizm	İşletme Performansı	VIF
Kurumsallaşma	1	,270**	-,382**	,546**	1,353
Çevresel Belirsizlik	,270**	1	,168	,415**	1,189
Nepotizm	-,382**	,168	1	-,241*	1,291
İşletme Performansı	,546**	,415**	-,241*	1	-

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından birisi değişkenler arasında korelasyon olmaması gerektiğidir. Bu amaçla yapılan analizi sonucunda değişkenler arasındaki en yüksek korelasyonunun tavsiye edilen 0,8 sınırının çok altında olduğu görülmüştür.

Bu analizde dikkat çeken bir sonuç ise Nepotizmin Kurumsallaşma ve İşletme

Performansı ile anlamlı düzeyde ters korelasyona sahip olmasıdır. Nepotizm ile Kurumsallaşma arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir korelasyon olduğu anlaşılmıştır.

Çoklu doğrusallık sorunu olmadığı bir diğer göstergesi olan bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki VIF değerine bakıldığında ise tavsiye edilen -2,5 ve +2,5 aralığında olduğu anlaşılmıştır (Allison, 1999).

Tablo 27: Çoklu Regresyon Analizi Özet Tablosu

	R	R²	Uyarlanmış R²	SS	Durbin-Watson
Model	,625 ^a	,391	,373	,56	1,833

a. Göstergeler: (Bağımsız) Nepotizm, Çevresel Belirsizlik, Kurumsallaşma

Modelin geçerliliğinde bakılan bir diğer gösterge olarak Durbin-Watson değerinin tavsiye edilen 1,5-2,5 aralığında olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini ve değişimin yüzde kaçını açıkladığını veren Uyarlanmış R²=,373 bulunmuştur. Dolayısıyla bağımsız değişkenler Nepotizm, Çevresel Belirsizlik ve Kurumsallaşma bağımlı değişken İşletme Performansının %37,3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 28: Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	F	p
Model	21,833	,000 ^a

a. Göstergeler: (Bağımsız) Nepotizm, Çevresel Belirsizlik, Kurumsallaşma

ANOVA sonuçlarına göre $p < 0,05$ çıkmıştır dolayısıyla model anlamlı çıktığı için bağımsız değişkenlerden en az birisinin bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 29: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Beta Katsayıları	t	p	B için %95,0 Güven Aralığında		Korelasyon		
	B	Standart Hata				Alt Sınır	Üst Sınır	Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısım
Bağımlı Değişken	1,022	,455		2,247	,027	,120	1,924			
Kurumsallaşma	,422	,094	,403	4,479	,000	,235	,609	,546	,405	,346
Çevresel Belirsizlik	,389	,099	,330	3,917	,000	,192	,585	,415	,362	,303
Nepotizm	-,091	,056	-,142	-1,622	,108	-,202	,020	-,241	-,159	-,125

Yapılan analiz sonucunda Kurumsallaşma ve Çevresel Belirsizlik ölçekleri için $p < ,05$ çıkmıştır. Dolayısıyla Modelde bu ölçekler bağımlı değişken Firma Performansını anlamlı düzeyde etkilemektedir. Kurumsallaşma ölçeğinin B değeri 0,422 çıkmıştır. Firma Performansında 0,422'lik bir artışa neden olmaktadır, diğer bir deyişle Firma Performansı üzerinde %42'lik bir etkiye sahiptir. Çevresel belirsizlik ölçeğinin B değeri 0,389 çıkmıştır. Firmaların Çevresel belirsizliğe ne kadar hazırlıklı olduğunu gösteren bu ölçek düzeyindeki 1 birimlik artış Firma Performansını 0,389'lik bir artışa, diğer bir deyişle Firma Performansı üzerinde %39'luk bir etkiye sahiptir. Nepotizme bakıldığında ise anlamlı bir etki olmadığı görülmüştür. Eğer anlamlı bir sonuç çıksaydı Firma Performansı üzerinde %9 azalmaya neden olacağı söylenebilirdi. Anlamlı çıkmadığı için bu yorum yapılamasa da negatif bir etkisi olduğu söylenebilir.

Bölüm 5

SONUÇ

İşletmelerin karşı karşıya olduğu önemli problemlerden birisi değişen organizasyonel ve çevresel şartlara uyum sağlayabilmektir. Kurulan işletmelerin önemli bir kısmı beş yıl içinde kapanmakta ya da iflas etmektedir. İkinci hatta üçüncü kuşağa ulaşabilen aile işletmesi sayısı ise oldukça düşüktür. Dolayısıyla işletmeler bu akıbeta uğramamak için tüm faaliyetlerini dikkatli bir şekilde planlamalı ve değişen şartlara uyum sağlayabilmelidir.

İşletmelerin uzun vadede dikkat etmeleri gereken başlıca husus işletme performansdır. Piyasaya ayak uydurabilmeleri için işletmelerin hem finansal hem de operasyonel anlamda iyi bir performans sergilemeleri gerekmektedir. İşletmelerin performansını etkileyen hem iç hem de dış unsurlar bulunmaktadır. Kurumsallaşma işletmelerin uzun vadede hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli unsurların başında gelmektedir. Kurumsallaşma beraberinde işletmede çok önemli dönüşümleri beraberinde getirmekte ve işletmeyi daha planlı ve öngörülebilir ve öngörülebilir bir konuma getirmektedir. Özellikle aile işletmelerinde olmak üzere tüm işletmelerde rastlanan nepotizm olgusu da işletmelerin organizasyonel yapılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Nepotizmin varlığı çalışan memnuniyeti ve bağlılığını düşürmekte, artan çalışan döngüsü işletmelerin performansını düşürmektedir. Bir diğer önemli bir husus değişen çevreye işletmelerin ayak uydurabilme gücüdür. Çalışmada Çevresel Belirsizlik ölçeği ile ölçülen bu husus, işletmelerin değişen koşullara ayak

uydurabilme yeteneğini yansıtmaktadır. Çevresel belirsizliğe güçlü cevap verebilen işletmeler bunun karşılığını performanslarının artması ile almaktadır.

Pandeminin getirdiği dengesiz, belirsiz ve öngörülemeyen ortam pek çok işletmeyi zor durumda bırakmıştır. Dolayısıyla işletmelerin bu süreçte performansları azalmış ve bazıları piyasadan çekilmek zorunda kalmıştır. Bu noktada çalışma önemli bir boşluğu doldurmakta ve işletme performansı ve onu etkileyen bazı unsurlarla ilgili ampirik veriler sunmaktadır. Çalışma hem işletmelerin performansını hem de onu etkileyen kurumsallaşma ve çevresel belirsizliğe uyum sağlama seviyelerini ölçerek aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Yapılan analizler sonrasında ulaşılan bulgulara göre, erkek katılımcıların çalıştığı işletmelerde kurumsallaşma düzeyi kadın katılımcıların buldukları işletmelere göre az bir farkla yüksek çıkmıştır fakat fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bununla birlikte alt boyutlara bakıldığında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde erkek katılımcıların çalıştığı işletmelerde çevresel belirsizlik, nepotizm ve işletme performans düzeyi kadın katılımcıların buldukları işletmelere göre az bir farkla yüksek çıkmıştır. Karacaoğlu ve Yörük (2012), Büte ve Tekarslan (2010), Sirmon ve Hitt (2003) tarafından yapılan çalışmalarda kurumsallaşma ve nepotizm düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, bireylerin nepotizm algısı ile yaş değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan anova testinde bireylerin yaş grupları arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca ayrı ayrı alt boyutlar arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. İyışeroğlu (2006), Bolat vd. (2016) ve Karacaoğlu ve Yörük (2012)

tarafından yapılan nepotizm algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre hem ölçeklerin toplamı hem de ayrı ayrı alt boyutlar arasında eğitim düzeyi ve gelir düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Koyuncu (2015) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyinin işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine doğrudan etki etmediği sonucuna ulaşmıştır. Karacaoğlu ve Yörük (2012) tarafından yapılan çalışmada, nepotizm ve kurumsallaşma algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bulgular İyiişleroğlu (2006), Ateş (2003), Koyuncu (2015) ve Büte (2010) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarında da görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, çalışılan departman değişkeni için kurumsallaşma ölçeğinin tümü ve tutarlılık hariç tüm alt boyutlarında, çevresel belirsizlik ölçeğinin tümü ve çevresel dinamizm alt boyutunda, işletme performansı ve tüm alt boyutlarında en az bir anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple çalışılan departman değişkeni ile ilgili, kurumsallaşma ölçeğinin tümü değerlendirildiğinde üretim biriminde çalışanlar ile yönetim biriminde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Üretim biriminde kurumsallaşma düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık gözükmemektedir. Alt boyutlar değerlendirildiğinde; kültürel güç, profesyonelleşme ve şeffaflık alt boyutlarında üretim departmanının Mühendislik/Tasarım ve yönetim departmanından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ve hepsinde daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmüştür. Fakat diğer departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Meşe (2005) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerine ilişkin bulgularda çalışan departmanı bağlamında

formalleşmenin etkisi ile üretim departmanında kurumsallaşma düzeyinin yüksek çıktığı görülmektedir. Benzer bulgular Ringov (2017), Tsai ve Yang (2013) ile Nelton (1998) tarafından yapılan çalışmalarda da görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, çevresel belirsizlik ölçeğinin tümü alındığında üretim biriminde çalışanlar ile yönetim biriminde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Üretim biriminde çevresel belirsizliğe tepki verme düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular Sun ve Price (2016), Wilden vd. (2013), Ringov (2017) ve Waldman vd., (2001) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlikler göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, alt boyutlar incelendiğinde, çevresel dinamizm alt boyutunda üretim departmanının yönetim departmanından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ve hepsinde daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmüştür. İşletme performansı ölçeğinin tümü alındığında ise üretim biriminde çalışanlar ile Mühendislik/Tasarım ve yönetim biriminde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Üretim biriminde İşletme performansı daha yüksek çıkmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, operasyonel performans ve finansal Performans alt boyutlarında üretim departmanının Mühendislik/Tasarım ve Yönetim departmanından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ve hepsinde daha yüksek bir düzeye sahip oldukları görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda Kurumsallaşma ölçeğinin profesyonelleşme ve tutarlılık alt boyutlarında, çevresel belirsizlik ölçeğinin çevresel dinamizm alt boyutunda, Nepotizm ölçeğinin tümü ve tüm alt boyutlarında en az bir anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple İşletmede sahip olunan ünvan değişkeni ile ilgili, kurumsallaşma ölçeğinin profesyonelleşme alt boyutunda Mühendis/Teknisyen ile Teknik Müdür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Teknik

Müdür unvanına sahip katılımcıların Profesyonelleşme düzeyi daha yüksek çıkmıştır (yaklaşık iki kat). Tutarlılık alt boyutunda da Başkan/Sahip ile Mühendis/Teknisyen arasında anlamlı bir farklılık vardır. Başkan/Sahip unvanına sahip olanların Tutarlılık düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. Tüm değişkenler içerisinde anlamlı farklılığa en yakın olan değişkenler Nepotizm ve alt boyutları olmuştur. Nepotizm ölçeğinin tümü alındığında ve tüm üç alt boyutu ele alındığında Teknik Müdür Başkan/Sahip, Bölüm Müdürü ve Genel Müdür unvanlarının hepsinden anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Sadece Mühendislik/Teknisyen unvanından da yüksek olmasına rağmen anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Yapılan analiz sonucunda hem ölçeklerin toplamı hem de ayrı ayrı alt boyutlar arasında işletmede çalışılan süre değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Bu durum literatürde yapılan bazı çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Şanal ve Özgen (2013) tarafından yapılan çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya koyduğunu ve özellikle üretim departmanı ve işletme sahipliği açısından kurumsallaşma düzeyinin farklılaştığını ortaya koymuştur. Büte (2010) ve Çetinkaya vd. (2018) tarafından yapılan çalışmalarda benzer bulgular ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, Nepotizm ölçeğinin ortalaması diğer ölçeklere kıyasla oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından birisi değişkenler arasında korelasyon olmaması gerektiğidir. Bu amaçla yapılan analizi sonucunda değişkenler arasındaki en yüksek korelasyonunun tavsiye edilen 0,8 sınırının çok altında olduğu görülmüştür. Bu analizde dikkat çeken bir sonuç ise Nepotizmin Kurumsallaşma ve İşletme Performansı ile anlamlı düzeyde ters korelasyona sahip olmasıdır. Nepotizm ile Kurumsallaşma arasında %95

anlamlılık düzeyinde bir korelasyon olduğu anlaşılmıştır. Nelton (1998) tarafından yapılan çalışmada Nepotizmin aile işletmelerinin tamamında görüldüğü ve aile işletmelerinin formunun korunması süresince de var olmaya devam edeceği görülmektedir. Çalışma bulgularına göre Nepotizm ile işletme performansı arasında ters yönlü bir ilişki söz konusu olmaktadır. Benzer bulgular Sun ve Price (2016) ve Waldman vd., (2001) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın bir diğ er bulgusuna göre, nepotizmin kurumsallaş ma üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Nepotizm etkisini artırdıkça, işletmelerdeki kurumsallaş ma düzeyi düş mektedir. Dolayısıyla işletmenin performansı da kurumsallaş ma düzeyinin artışına bağı lı olduğuna göre, nepotizm dolaylı olarak işletmenin performansına ters yönde etki ediyor diyebiliriz.

Araştırmanın bir diğ er bulgusuna göre, kurumsallaş ma ve çevresel belirsizliklerin işletme performansını anlamlı düzeyde etkilemektedir. Kurumsallaş ma düzeyindeki 1 birimlik artış İş letme Performansını 0,422'lik bir artışa sebep olmaktadır. Yani kurumsallaş ma işletme performansı üzerinde %42'lik bir etkiye sahiptir. Çevresel belirsizlik düzeyindeki 1 birimlik artış İş letme Performansını 0,389'lik bir artışa, diğ er bir deyiş le İş letme Performansı üzerinde %39'luk bir etkiye sahiptir. Nepotizme bakıldığında ise anlamlı bir etki olmadığı görülmüştür. Eđ er anlamlı bir sonuç çıksaydı Nepotizm düzeyindeki bir artışın İş letme Performansı üzerinde %9 azalmaya neden olacağı söylenebilirdi. Anlamlı çıkmadığı için bu yorum yapılamasa da negatif bir etkisi olduğu söylenebilir. Apaydın (2007) tarafından yapılan çalışmada kurumsallaş manın performansı etkilemediği bulgusuna ulaş mıştır. Ancak literatür incelendiğinde bunun tersine kurumsallaş ma düzeyi ile performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmaktadır. Meş e (2005) tarafından yapılan çalışmada

kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Öztürk (2014) tarafından yapılan çalışmada, kurumsallaşma ve performans arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Jaworski ve Merchant (1988) tarafından yapılan çalışmada kurumsallaşmanın sonucu olarak işletme kültüründe oluşan değerler, işletmelerin stratejilerini başarılı şekilde uygulamalarına sebep olmakta ve performans artışını sağlamaktadır. Deshpande vd. (1993) ise kurumsallaşma ile strateji ve eylemlerde ulaşılan tutarlılık, işletme maliyetlerini azaltarak performansı artıracaktır. Benzer bulgular Şanal ve Özgen (2013), Büte (2010), Çetinkaya vd. (2018), Şen (2013), Erdirençelebi (2012), Başkurt (2016) ve Ruekert vd. (1985) tarafından yapılan çalışmalarda da yer almaktadır. Çevresel belirsizlikler açısından değerlendirildiğinde Sun ve Price (2016) ve Wilden vd. (2013) tarafından yapılan çalışma bulguları çevresel belirsizlik ile işletme performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Nepotizm bağlamında bir değerlendirme yapıldığında ise Nepotizm ile işletme performansı arasında ters yönlü bir ilişki literatürle uyum göstermektedir. Waldman vd., (2001), Sun ve Price (2016) ve Nelton (1998) tarafından ulaşılan bulgulara göre Nepotizm ile kurumsallaşma açısından ters yönlü bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Bolat vd. (2016) ve Simon ve Hitt (2003) tarafından yapılan çalışmalara göre aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeylerinin artması sonucunda Nepotizm düzeyinde bir azalma yaşanacaktır. Özet olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde işletmelerin çoğunluğunu oluşturan küçük ölçekli aile işletmelerinde kurumsallaşmanın etkili ve gerekli bir ihtiyaç olduğu söylenebilir. Özellikle alt kadronun, üretimin kurumsallaşmaya açık olması ve üst yönetimin buna kıyasla kurumsallaşma üzerindeki algısının eksik olması, işletmeleri çıkmaza sürüklemektedir. Bu sadece performansa değil, kaliteli elemanlarda yıpranmaya veya işten erken ayrılmaya bile yol açabilmektedir. Ayrıca işletmelerin kriz yönetiminin ve

direcinin oldukça iyi olduğu ve nepotizmin işletme performansını olumsuz etkilediği söylenebilir.

5.1 Öneri

Yapılan araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde küçük ölçekli sanayi aile işletmelerinin kurumsallaşması durumunda işletme performansına %42 düzeyinde olumlu etkisi olacağı gösterilmektedir. Devlete bağlı kurumların ve devlete bağlı alt kurumların küçük ölçekli sanayi aile şirketlerinin kurumsallaşmasının artırılmasına yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Oluşturulacak kısa, orta ve uzun vadeli planlar ile, işletmelerin kurumsallaşması sağlanması gerekmektedir. Özellikle işletme sahip, başkanlarının veya en üst düzey yöneticilerinin üzerine bu konuda yapılacak yatırımın erken sonuç vereceğine inanırım. İşletmelere yönelik düzenleme ve denetimlerle, basit ve işlevsel normlar sayesinde birçok işletmenin kurumsallaşmaya başlaması sağlanabilir

Böylelikle birçok işletmenin daha uzun süre varlığını sürdürebilmesi, daha kaliteli hizmet üretmesi, işletmenin daha öngörülü olabilmesi sağlanabilir. Ülke ekonomisine ise daha fazla katkı yapması ve paralel olarak ülkenin toplam kapasite ve kalitesinin artması da sağlanmış olacaktır.

KAYNAKLAR

Ak, B. G. (2010) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.

Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S., & Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448.

Altıntaş T. (2021). *Algılanan Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisi*, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Gebze.

Apaydın, F. (2008) “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s.121-145.

Apaydın, F. (2009) “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1.

Argüden Yılmaz, *Stratejik Bakış*, İstanbul: ARGE Danışmanlık, 2003.

Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.

Aslan İ. ve Orhan, Ç. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, (1), 89-97.

Astrachan, J., & Carey, M., (1994) *Family Businesses in the United States Economy*. Paper presented to the Center for the Study of Taxation, Washington, D.C.

Asunakutlu, D. D. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Cilt 15). İsparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Bilimler Dergisi*.

Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). An investigation of the relationship between nepotism and job satisfaction in family businesses. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 15, 93-109.

Atan, R., Alam, M. M., Said, J., & Zamri, M. (2018). The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.

Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*. Ankara: Sanayi Odası Yayını Yayın No:56.

- Ateş, Ö., (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. SBE.
- Ayrancı, E. (2009). *Aile işletmelerinde ailenin etkisi ve finansal performans tatmini ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayrancı, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research. *Business and Economic Horizons*, (03), 83-104.
- Barış, G. (2003). *Aile Şirketleri*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997) Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution. *Organization Studies*, 18 (1), 93-117.
- Bassen, A., & Kovács, M. (2008). 'Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective', *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, vol.9, no.2, 182-192
- Bassen, A., Meyer, K., & Schlange, J. (2006). *The influence of corporate responsibility on the cost of capital*. Available at SSRN 984406.
- Başköy D., *Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediyeler Özelinde Analizi: Bir Belediye Örneği*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2020.

- Başkurt, G. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Bauer, R., & Hann, D. (2010). *Corporate Environmental Management and Credit Risk*. ECCE Working Paper. University Maastricht, the European Centre for Corporate Engagement.
- Baum, J. ve Oliver, C. (1991), “Institutional Linkages and Organizational Mortality,” *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), 187–218.
- Berger, P. L. ve Luckmann T. (1967), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Bhojraj, S., & Sengupta, P. (2003). Effect of Corporate Governance on bond ratings and yields: The role of institutional investors and outside directors. *Journal of Business*, 76(3), 455-475.
- 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).
- Boons, F. Ve Strannegard, L. (2000), “Organizations Coping with Their Natural Environment”, *International Studies of Management & Organization*, 30 (Fall), 3, 7-17.

- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*, 40(8), 799–824.
- Bristow, D. K. (2000) *Composition of US Stock Exchanges Firms*. Los Angeles: UCLA Directors Institute: Unpublished study.
- Büte M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-24
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm 'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Cadman, T., Maraseni, T., Breakey, H., López-Casero, F., & Ma, H. O. (2016). Governance values in the climate change regime: Stakeholder perceptions of REDD+ legitimacy at the national level. *Forests*, 7(10), 212.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

- Chrisman, J., Chua, J. and Litz, R., (2004) Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 335–354.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2014). *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*. Available at SSRN 2508281.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of managerial psychology*.
- Cremers, K. J. M. & B. Nair (2005). Governance mechanisms and equity prices, *Journal of Finance* 60, 2859-2894.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çalık, A & Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(3), 343-351.
- Çavuş, M. F. Ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422.

- Çimenyemez E. (2017). *Aile Şirketleri Yönetiminde Nepotizmin Etkileri ve İstanbul İli Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.
- Dağlı, T., ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. Editör: Ramazan Erdem. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2015). *Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, Favoritism and Cronyism and their impact on organizational trust and commitment: the service sector case in albania*. Faculty Of Economics And Administrative Science, Epoka University.
- Derwall, J., N. Guenster, R. Bauer, & K.C.G. Koedijk (2005). The eco-efficiency premium puzzle, *Financial Analysts Journal* 61, 51–63.
- Deshpande, R., Farley J. U. & Webster, J. R. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

DiMaggio, P., and W. W. Powell, eds. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279.

Dube S., Danescu D., (2011) *Ek Rehber: Kamu Sektörü Tanımı*. 1-9. (G. Hollyman, Ed.) ABD: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, Aralık, 2011.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.

Dunfee, T. W. (2003). Social investing: Mainstream or backwater? *Journal of Business Ethics*, 43(3), 247–252.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. ve Keller, S.B. (2002). Logistics Managers Learning Environments and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*. Cilt No: 23, Sayı: 1, 19-37.

Elsbach, K. D. (1994), "Managing Organizational Legitimacy in California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts," *Administrative Science Quarterly*, 39 (March), 57–88.

Emery, F. E. ve Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environment. *Human relations* 28, pp. 21-31.

Erdem, B., Ceylan, U., & Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. Uludağ Üniversitesi, *Uludağ Journal Of Economy And Society*, 32 (2), 171-197.

Erdirençelebi M. (2012), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Erdirençelebi, M., Arıcıoğlu. A., Güleş, H.K. (2013). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*. İstanbul: Gazi Kitapevi.

Ergeç S. (2020). *Nepotizmin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*, Mersin Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Eryılmaz, B., Biricikoğlu, H. "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik", *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs 2011, Cilt.4, Sayı.7, s. 19-45, 2011.

Farashahi, M., (2003). *Institutionalization process with organizations: A multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country*,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Concordia University, Canada.

Fındıkçı İ. (2007) *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fidan, T. Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-16, 2017.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 4th Ed. Sage.

Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Fisher-Vanden, K., & Thorburn, K. S. (2011). Voluntary corporate environmental initiatives and shareholder wealth. *Journal of Environmental Economics and management*, 62(3), 430-445.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. and Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Goodman, P. S., & Bazerman, M. (1979) Institutionalization of planned organizational change. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, II. Greenwich, Conn.: JAI Press. In press.
- Goss, A., & Roberts, G. S. (2011). The impact of Corporate Social Responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking and Finance*, 35, 1794-1810.
- Gottlieb JZ., Sanzgiri J, (1996)“Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 1275-1285.
- Gözükara, E. (2014). *Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi SBE.
- Grandien, C., & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management. *Corporate Communications*, 17(2), 209.
- Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 66(3), 82–97.

Griffin, J.J. & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research, *Business and Society*, Vol. 36 No. 1, 5-31.

Gürkan, İ. H. (2007). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile aile şirketlerinin avantajlarına, dezavantajlarına ve yaşanan çatışmalara ilişkin örnek olay çalışması* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964

Harrington, R. (2001). Environmental uncertainty within the hospitality industry: Exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 386-398.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Palia, K. A. (1982). Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(2), 265-298.

Hodgson, G. M. What Are Institutions. *Journal Of Economic Issues*, 11 (1), 2006.

İbiş Ö. (2020). *Nepotizmin Örgütsel Yalnızlık ve İşgören Performansı Üzerine Etkileri: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye.

- İşçi, E. Taştan, S. B., ve Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (3), 61-83.
- İyişleroğlu, S.C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Jabnoun, N., Khalifah, A., & Yusuf, A. (2003). Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *Quality Management Journal*, 10(4), 17-31.
- Jaworski, B. J. & Merchant K. A. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3): 23-39.
- Justin Tan, J., & Litsschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic management journal*, 15(1), 1-20.
- Karacaoğlu, K. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.

- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31, 570-598.
- Keser, U. (2006). Kıbrıs' ta göç hareketleri ve 1974 sonrasında yaşananlar. *ÇađdaŐ Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 103-127.
- Kimberly, J. R. (1976) Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21, 571-597.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kiracı M. ve Alkara, İ. (2009) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XI, (1), 185-202.
- Kluvers R. & Tippett J. (2010), "Mechanism of Accountability in Local Government: An Exploratory Study", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.7,

Koyuncu, H. (2015), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kreiser, P., & Marino, L. (2002). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40(9), 895.

Kut, Ş. Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu. In T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (pp. 402-414). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.

Lawrence, T. B., Winn, M. I. and Jennings, P. D. (2001) 'The Temporal Dynamics of Institutionalization', *Academy of Management Review* 26(4): 624-44.

Leaptrott, J., (2005). An institutional theory view of the family business, *Family Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 215-228.

Lewis, G. J. (2004). Uncertainty and equivocality in the commercial and natural environments: the implications for organizational design. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 167-177.

Lewis, G. J., & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: The extension of Miller's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2), 201-234.

- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64(4), 427-435.
- Masclé, C., & Zhao, H. P. (2008). Integrating environmental consciousness in product/process development based on life-cycle thinking. *International Journal of Production Economics*, 112(1), 5-17.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333.
- Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.

Montemerlo, D., & Ward, J. L. (2011). *The family constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business*. Macmillan.

Nelton, S. (1998). The Bright Side of Nepotism. *Nation's Business*, 86(1):1-5.

Neubauer, F. and Lank, A. G. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Business.

Orlitzky, M., Schmidt, F.M., & Reynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies* 24, 403–441.

Özdemirci, F. Arşivlerimizin Kurumsal Yapılanma Gereksinimleri. *Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50.Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri* (pp. 1-18). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1999.

Özdevecioğlu, M. Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (19), 115-134, 2002.

Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(1), 71-90.

Özilhan, T. (2002), Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, *Görüş Dergisi*, TÜSİAD Yayın Organı, (50) 6-7.

- Özmutlu, S. Y. (2020). *Çevre Koşullarında Stratejik Duruş, Firma Yetenekleri ve Firma Performansı İlişkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Öztürk, A.T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 10.
- Pazarcık, O. (2004) Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, (Edit: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi*. Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Pondeville, S., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management accounting research*, 24(4), 317-332.
- Poza, E. (2004) *Family Business*, 3rd Ed. Thomson South-Western Publishing, Mason: Ohio.

- Ringov, D. (2017). Dynamic Capabilities and Firm Performance, *Long Range Planning*, 50(5), s. 653-664.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public administration review*, 227-238.
- Rottenberg, D. (2002) ed., "The Oldest Family Businesses." *Family Business Magazine*, Winter, p. 44.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. & Roering, K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49(1): 13-25.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizm Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Schauten, M. B. J., & van Dijk, D. (2011). *Corporate Governance and the Cost of Debt of large European firms*. Working Paper.RSM Erasmus University and Erasmus School of Economics.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.

- Siagian, F., Siregar, S. V., & Rahadian, Y. (2013). Corporate governance, reporting quality, and firm value: evidence from Indonesia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 3(1), 4-20.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Small & medium-sized enterprises, (t.y.) <https://globalnaps.org/issue/small-medium-enterprises-smes/>
- Staggenborg, S. (1988) “The Consequences Of Professionalization And Formalization In The Pro-Choice Movement”, *American Sociological Review*, 53(4), 585-606.
- Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic management journal*, 17(8), 633-652.
- Sun W, Price JM, (2016) The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility, *European Journal of Marketing* 50(7/8): 1209-1238.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., & Işık, O. (2008) Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini

Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 1- 23.

Şanal, M., ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22(2), 15-26.

Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile firma performansı ilişkisinde kurumsal yönetişimin rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013) *B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48(6), 1273-1296.

Tarui, N., & Polasky, S. (2005). Environmental regulation with technology adoption, learning and strategic behavior. *Journal of Environmental Economics and Management*, 50(3), 447-467.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

TDK, (t.y.). Türk Dil Kurumu web sitesi.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=211615, E.T. 30.04.2021.

TDK, (t.y.). Türk Dil Kurumu web sitesi.
[www.tdk.gov.tr.http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bcf1a9de81268.8040432](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bcf1a9de81268.8040432), E.T. 30.04.2021.

Tefek, A. (2016). '*Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması*', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

Tsai, K.H. ve Yang, S.Y. (2013). Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence and Competition, *Industrial Marketing Management*, 42 (8), s.1279–1294

Turhanlı, E. (2018). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Aile Şirketlerinin ve Kurumsallaşma Unsurlarının Performans Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Ulukan, C. (2004) Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, (Edit: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Ulukan, İ. C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-42.
- Ural, T., & Balıkçioğlu, B. (2004). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi*, (17-18. Nisan 2004), s. 534-546..
- Uygun, Ö., Kahveci, T. C., Taşkın, H., & Priştine, B. (2013). A Model for Measuring Institutionalization Level of SMEs. *TOJSAT*, 3(4), 1-17.
- Van Griethuijsen, R. A., van Eijck, M. W., Haste, H., den Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., ... & BouJaoude, S. (2015). Global patterns in students’ views of science and interest in science. *Research in science education*, 45(4), 581-603.
- Waldman D. A., Ramirez G. R. ve House R. J. (2001) Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal* 44(1): 134-143.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative science quarterly*, 228-255.

- Westphal, J., (1999) Collaboration in the board-room: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties, *Academy of Management Journal*, 42, pp. 7–24.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B. ve Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, *Long Range Planning*, 46(1/2), s.72-96.
- Witmer, J., & Zorn, L. (2007). Estimating and comparing the implied cost of equity for Canadian and U.S. firms. *Working Paper of the Bank of Canada*.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Yazıcıoğlu İ. Koç H. (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yurttadur, M., & Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 403-420.
- Zajac, E. J. ve Westphal, J. D. (1995). Accounting for the Explanations of CEO Compensation: Substance and Symbolism. *Administrative Science Quarterly* 40:283–308.

Zajac, E. J. ve Westphal, J. D. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433–457.

Zucker, L. G. (1987). 'Institutional Theories of Organisations', *American Review of Sociology* 13: 443–64.

Zucker, L.G. (1991). *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. In DiMaggio and Powell, 83-107

EKLER

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Doğu Akdeniz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında sürdürülen “*Nepotizm, Kurumsallaşma ve Çevresel Etkilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri*” başlık ve konulu tez çalışması kapsamında bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verilecek olan cevaplarda bireylerle ve firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkürlerimizi sunar, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Mustafa TÜMER

Amber CİDDİ ARABACI

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1.	Cinsiyetiniz :	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>						
2.	Yaşınız :	18-25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-49 <input type="checkbox"/>	50 ve üzeri <input type="checkbox"/>				
3.	Eğitim durumunuz :	İlkokul <input type="checkbox"/>	Ortaokul <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Üniversite <input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans, Doktora <input type="checkbox"/>			
4.	Gelir düzeyiniz :	1300 TL'den az <input type="checkbox"/>	1300 TL'den 2000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/>	2001 TL'den 3500 TL'ye kadar <input type="checkbox"/>	3501 TL'den 5000TL'ye kadar <input type="checkbox"/>	5001 TL ve üzeri <input type="checkbox"/>			
5.	Çalıştığınız departman :	Yönetim <input type="checkbox"/>	Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/>	Üretim <input type="checkbox"/>	Mühendislik/Tasarım <input type="checkbox"/>	Pazarlama <input type="checkbox"/>	Ar&Ge <input type="checkbox"/>	İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/>	Diğer?
6.	Firmadaki ünvanınız :	Başkan/Sahip <input type="checkbox"/>	Genel Müdür <input type="checkbox"/>	Bölüm Müdürü <input type="checkbox"/>	Ürün/Proje Müdürü <input type="checkbox"/>	Teknik Müdür <input type="checkbox"/>	Müdür Yrd./Şef <input type="checkbox"/>	Mühendis/Teknisyen <input type="checkbox"/>	Diğer?
7.	Bu işyerindeki toplam çalışma süreniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 yıl <input type="checkbox"/>	6-10 yıl <input type="checkbox"/>	11-15 yıl <input type="checkbox"/>	15 yıldan fazla <input type="checkbox"/>			

İKİNCİ BÖLÜM

ANKET SORULARI

Aşağıdaki sorular işletmenizin kurumsallaşma boyutları ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Formalleşme	1	2	3	4	5
8.İşletmemizde çalışanlar için çalışma koşulları ve güvenlik gibi konuları içeren yazılı materyal bulunmaktadır.					
9. İşletmemizde yazılı prosedürler yer almaktadır.					
10.İşletmemizde çalışanlar için yazılı iş tanımları yer almaktadır.					
11.İşletmemizde tüm işlere ilişkin prosedürler ve sabit kuralların belirtildiği yazılı el kitabı bulunmaktadır.					
Kültürel Güç	1	2	3	4	5
12.İşletmemizde çalışan kişiler arasında uyumsuzluk yoktur.					
13.Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma yer almaktadır.					
14.İşletmede alt-üst seviyesindeki amirlerin sözü dinlenmektedir.					
15.Çalışanlar arasında başka işletmede çalışmayı düşünmezler.					
Profesyonelleşme	1	2	3	4	5
16.Çalışan aile üyelerine torpil uygulanarak terfi sağlanmamaktadır.					
17.İşletmemizde karar veren kişiler işinin ehli ve profesyonel kişilerdir					
18.İşletmemizde uzmanlaşma söz konusudur.					
19.İşletmemize yeni gelen her çalışana işletme hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir.					
20.İşletmemizde ceza ve ödül sistemi bulunmaktadır.					
21.Karar almayla ilgili önceden tanımlanmış bir sistem bulunmaktadır.					
22.Toplantı katılımcılarına e-mail yolu ile iki gün önceden gündem konuları başlıkları ile haber verilir					
23.Toplantı sonrası alınan kararlar kurul üyeleri tarafından imzalanılır.					

24.Çalışanlara iş tanımları verilir ve imzalatılır.					
Esneklik	1	2	3	4	5
25. İşleri genellikle kriz ortamında da yürütebiliyoruz.					
26.Acil bir durumda çabuk ve olumlu tepkiler veririz.					
27.Yeni görevleri üstlenmekte oldukça esneğizdir.					
28.Üst yönetimden gelen yeni taleplere kolay uyum sağlarız.					
Şeffaflık	1	2	3	4	5
29. İşletmede gizlilik esasına uyan her türlü bilgiyi kolayca erişilebilir.					
30.İşletmedeki toplantılarda herkesin bir görevi bulunur ve herkesin söz hakkı vardır					
31.Herkesin bildiği orta ve uzun dönemli planlarımız bulunmaktadır.					
32.İşletmede iç denetim sistemi kurulmuştur.					
33.İşletmedeki bütün faaliyetler standartlara uygun bir şekilde yapılmaktadır.					
34.Örgütsel amaçların ne olduğu konusunda çalışanlar arasında şeffaflık bulunmaktadır.					
Sosyal Sorumluluk	1	2	3	4	5
35.İşletmemiz çalışanların düşüncelerini ve isteklerini önemsemektedir.					
36.İşletmemiz toplumsal değerlere uygun olan eylemler gerçekleştirmektedir.					
37.İşletme yönetimi çalışanlardan, sosyal değerlere uygun davranış sergilemesini beklemektedir.					
38.İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel kurallara uygun davranışlar sergilemesini ve etik kurallara uymasını beklemektedir.					
39.İşletmemizde hesap verilebilirlik söz konusudur.					
Tutarlılık	1	2	3	4	5
40.İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
41.İşletmemiz müşterilere, başka kurumlara ve çalışanlara verdikleri sözleri yerine getirmektedir.					
42.İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler vermektedir.					
43.İşletmenin iş süreçleri işletme stratejisine uygun olmaktadır.					
44.Çalışanlara uygulana ödüller ve cezalar benzer şartlarda herkes için aynı uygulanmaktadır.					
45.İşletmemizde yöneticiler almış oldukları konularda tutarlıdır.					

Aşağıdaki sorular işletmenizin Çevre koşulları ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre ve rakiplerinize kıyasla durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çevresel Dinamizm	1	2	3	4	5
46. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, radikal bir şekilde değişen teknolojik değişimleri öngörmek zordur.					
47. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, rakiplerin aksiyonlarının/rekabet koşullarının öngörülmesi oldukça zordur.					
48. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde, müşterileri ihtiyaçlarını karşılamak için talep ve tercihlerin tahmini oldukça zordur.					
49. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde hizmetlerin/ürünlerin modası öngörülmesi zor bir şekilde değişmektedir.					
Çevresel Açıklık	1	2	3	4	5
50. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde yatırım ve pazarlama fırsatları elverişli durumdadır.					
51. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde kaynaklara ulaşması oldukça kolaydır.					
52. Firmamızın satışların artmasıyla birlikte içinde bulunduğu sektörde büyümeye devam etmesi beklenmektedir.					
53. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde örtülü risk olmasına rağmen yatırım harcamaları artmaktadır.					
Çevresel karmaşıklık	1	2	3	4	5
54. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda rakibi vardır.					
55. Firmamız içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda müşteriye hizmet sağlar.					
56. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde müşterilerin ihtiyaçları/gereksinimleri oldukça çeşitlilik gösterir.					
57. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde çok fazla sayıda malzeme, parça ve ekipman tedarikçisi vardır.					
58. Firmamız içinde bulunduğu sektörde farklılaşmış ürünlerin varlığı ile birlikte ikame hizmetler veren bir çeşitliliğe sahiptir.					
59. Firmamızın içinde bulunduğu sektörde teknolojik çeşitlilik ile birlikte tedarikçilerinin hizmetleri birbirlerine oldukça benzemektedir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki sorular işletmenizde Nepotizm (Adam kayırmacılık) ile ilgilidir. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.					
Terfide Kayırmacılık	1	2	3	4	5
60.Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
61.Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
62.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
63.Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
64.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
İşlem Kayırmacılığı	1	2	3	4	5
65.Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
66.Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
67.Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
68.Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
69.Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
70.Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.					
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	1	2	3	4	5
71.Bu işleme eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
72.Bu işleme eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
73.Bu işleme eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					

Aşağıdaki sorular işletmenizin Firma performansı ile ilgilidir. Aşağıdaki tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Operasyonel Performans	1	2	3	4	5
74.Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
75.Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.					
76.Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
77.Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
78.Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.					
79.Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.					
80.Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.					
81.Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.					
82.Çalışanlarımızın yeni becerileri öğrenme yeteneği/seviyesi rakiplerimizden yüksektir.					
Finansal Performans	1	2	3	4	5
83.Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
84.Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.					
85.Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.					
86.Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.					
87.Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.					
88.Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden daha hızlıdır.					
89.Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					