

**T.C.**  
**MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**NEPOTİZM ve SOSYO-DUYGUSAL REFAH İLİŞKİSİ:**  
**AİLE İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

**Aslı GÖNLÜGÜR DOĞAN**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA**

**MANİSA-2023**

## Tez Veri Giriş ve Tez Yayınlama İzin Formu

Bu sayfaya Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden alınan “Tez Veri Giriş ve Yayınlama İzin Formu” konulacaktır. (Tezin CD’ye çekilmiş pdf formatında bu belge yer almayacaktır.) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> bağlantısındaki belge doldurularak 3 adet çıktısı alınıp imzalanacak; bunlardan biri Enstitüye teslim edilecek olan tez nüshasına konulacak; kalan iki kopya ise Enstitüye teslim edilecektir.



## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Nepotizm ve Sosyo-Duygusal Refah İlişkisi: Aile İşletmelerinde Nitel Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../07/2023

Aslı GÖNLÜGÜR DOĞAN

İmza

## ÖZET

### NEPOTİZM VE SOSYO-DUYGUSAL REFAH İLİŞKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Aile işletmeleri kendilerine has yapıları, özellikleri, kültürleri, yönetim biçimleri, sorunları, ihtiyaçları, kurumsallaşma düzeyleri gibi daha birçok konuda akademik çevreler ve araştırmacıların odak noktasında yer almaktadır. Ancak yapılan araştırmalar aile işletmelerinin büyük bir kısmının süreklilik tehdidiyle karşı karşıya olduğunu ve ancak %2 sinin IV. kuşağa kadar gelebildiğini göstermektedir. Literatür ise ülke ekonomisinin can damarı olan aile işletmelerinde görülen bu sorunun en önemli nedenlerinden biri olarak nepotizm uygulamalarını işaret etmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı, özellikle aile işletmelerinde görülen ve işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen nepotizm uygulamalarına neden olan faktörleri ortaya çıkarmak ve bu faktörlerin Sosyo-Duygusal Refah (SDR) kavramı ile ilişkisini belirlemektir. SDR perspektifi aile işletmelerinin diğer işletmelerden nasıl farklılaştığının büyük bir kısmını açıklamaktadır. Bu kapsamda aile işletmelerinin nepotik davranışlarının arkasında yatan spesifik nedenlerin ortaya çıkarılması, aile işletmelerinde ekonomik olmayan gelirleri vurgulamak için kullanılan bir kavram olan SDR'nin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; aile işletmesi, sosyo-duygusal refah, nepotizm kavramları açıklanarak kavramlarla ilgili literatür incelemelerine yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise Nepotizm ve SDR temalarının nitel bir çalışma ile ele alındığı verilerin analiz sürecine ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Nepotizmin nedenlerini açıklayabilmek ve bu nedenlerin SDR ile ilişkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla konu ile ilgili Manisa ilinde faaliyet gösteren 15 aile işletmesi temsilcisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sonrasında metinler haline dönüştürülen veriler MAXQDA 2020 programıyla analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda SDR temasına ait kavramsal çerçeve sonucu belirlenen 5 alt boyuta ait toplamda 15 alt faktör ve bu faktörler için toplamda 33 kod oluşturulmuştur. Bu kodlar; SDR'nin her bir boyutunun, aile işletmelerine

ekonomik olmayan benzersiz faydalar sağladığını ve SDR'nin ortak aile hedeflerinden oluşan şemsiye bir kavram olduğunu doğrulamaktadır.

Nepotizm nedenini ortaya koyabilmek için yapılan analiz sonucunda Nepotizm temasına ait kavramsal çerçeve sonucu belirlenen 3 alt boyuta ait toplamda 4 faktör oluşturulmuştur. Bu faktörler nepotizmin; güven etkisi, hissedarlık etkisi, akrabalık bağı etkisi ve sermayenin korunması etkisi nedeniyle uygulandığını ortaya koymaktadır.

Nepotizmin nedenleri ile SDR arasındaki ilişkinin ortaya konulması için yapılan analiz sonucunda ise temel varsayımları destekleyici bulgular elde edilmiştir. Buna göre; Nepotizme neden olan faktörler SDR ile güçlü bir ilişki içindedir ve bu faktörlerin içinde SDR temasına en çok vurgu yapan kavram “Hissedarlık Etkisi”dir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Sosyo-Duygusal Refah, Nepotizm

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP OF NEPOTISM AND SOCIO-EMOTIONAL WEALTH:**

#### **A QUALITATIVE STUDY IN FAMILY BUSINESSES**

Family businesses are in the focus of academia and researchers due to their properties such as unique structures, demands, cultures, level of corporatisation. However, previous research indicated a large amount of family businesses are in the risk of continuity and only %2 of these businesses could reach up to IV. generation within the family. While this is the case, the literature points out nepotism as the main cause of this problem within the family businesses, which are the lifeline of the national economy. In light of the reasons above, the purpose of this research is to determine the factors causing nepotism and correlating these factors via the term Socio-emotional Wealth (SEW) within the family businesses which are opposed to nepotism and therefore continuity. Perspective of SEW explains how non-family businesses differs from the family businesses in depth. Discovery of specific reasons behind the nepotic behaviour will improve the understanding of SEW, which is the term used to mark the importance of non-economical profits within the family businesses.

This research consists of two sections. In the first part, previous research related to terms of family business, socio-emotional wealth and nepotism investigated in depth. In the second part, data analysis and research findings related to nepotism and SEW investigated via qualitatively.

Throughout the research, 15 family businesses operating in Manisa province interviewed, in order to explain causes of nepotism and to discover the correlation between nepotism and SEW. Following the interviews obtained data converted into text format and analysed via MAXQDA 2020 software.

As a result of the analysis, a total of 15 sub-factors belonging to the 5 sub-dimensions determined as a result of the conceptual framework of the SEW and a total of 33 codes for these factors were created. These codes confirm that each dimension of SEW provides unique non-economic benefits to family businesses and that SEW is an umbrella concept of common family goals.

**As a result of the analyses conducted to reveal the causes of nepotism, a total of 4 factors belonging to 3 sub-dimensions determined as a result of the conceptual framework of the Nepotism were formed. These factors demonstrate that nepotism is implemented due to trust effect, shareholding effect, kinship bond effect and capital protection effect.**

**As a result of the analysis conducted to determine the relationship between the causes of nepotism and SEW, findings supporting the basic assumptions were obtained. Accordingly, the factors that cause nepotism have a strong relationship with SEW and the concept that emphasises the SEW theme the most among these factors is "Shareholding Effect".**

**Keywords: Family Business, Socioemotional Wealth, Nepotism**

## TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya, bilgi ve tecrübesi ile doktora çalışmamın tüm zorlu aşamalarında yanımda olan ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili hocam Sayın Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ'a ve doktora tezimle ilgili yapıcı eleştirilerde bulunarak bana yeni bakış açıları kazandıran ve tecrübeleri ile beni aydınlatan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Burcu GÜNERİ ÇANGARLI'ya yürekten teşekkür ederim.

Aslı GÖNLÜGÜR DOĞAN  
Manisa, 2023





## İÇİNDEKİLER

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| ÖZET                           | iv   |
| ABSTRACT                       | vi   |
| TEŞEKKÜR METNİ                 | viii |
| İÇİNDEKİLER                    | ix   |
| SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ | xiii |
| TABLolar LİSTESİ               | xiv  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ               | xvi  |
| EKLER LİSTESİ                  | xix  |

|       |   |
|-------|---|
| GİRİŞ | 1 |
|-------|---|

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE ve LİTERATÜR İNCELEMESİ

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. AİLE İŞLETMELERİ.....                                                                                                                          | 4  |
| 1.1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri.....                                                                                                   | 4  |
| 1.1.2. Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar.....                                                                                              | 6  |
| 1.1.3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....                                                                                                       | 10 |
| 1.1.4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....                                                                                                       | 11 |
| 1.1.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....                                                                                                       | 13 |
| 1.1.6. Aile İşletmeleri Literatürüne Genel Bir Bakış.....                                                                                           | 15 |
| 1.2. SOSYO DUYGUSAL REFAH KAVRAMI.....                                                                                                              | 21 |
| 1.2.1. Sosyo Duygusal Refah Yaklaşımının Kökleri.....                                                                                               | 21 |
| 1.2.2. SDR'nin İçerik Yapısı ve Boyutları.....                                                                                                      | 28 |
| 1.2.2.1. Ailenin Kontrolü ve Etkisi (Family Control and Influence)....                                                                              | 28 |
| 1.2.2.2. Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi (Family Members' Identification With The Firm).....                                              | 29 |
| 1.2.2.3. Sosyal Bağlar (Binding Socialties).....                                                                                                    | 30 |
| 1.2.2.4. Duygusal Bağlılık (Emotional Attachment).....                                                                                              | 30 |
| 1.2.2.5. Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi (Renewal of Family Bonds to The Firm Through Dynastic Succession)..... | 32 |

|            |                                                                                                                |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.3.     | Aile Şirketlerinde Sosyo-Duygusal Refahın Yönetmel Kararlarda Etkisini Ortaya Çıkararak Aracı Değişkenler..... | 32 |
| 1.2.3.1.   | İşletmenin Aile Aşaması (Family Stage).....                                                                    | 33 |
| 1.2.3.2.   | İşletmenin Büyüklüğü (Firm Size).....                                                                          | 33 |
| 1.2.3.3.   | İşletmede Risk Değerlendirmesi (Firma Riski-Firm Hazard).34                                                    |    |
| 1.2.3.4.   | İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı (Presence of Non Family Shareholders).....                           | 35 |
| 1.3.       | KAYIRMACILIK KAVRAMI ve NEPOTİZM OLGUSU.....                                                                   | 35 |
| 1.3.1.     | Kayırmacılık Kavramı ve Özellikleri.....                                                                       | 35 |
| 1.3.2.     | Kayırmacılığın Başlıca Türleri.....                                                                            | 37 |
| 1.3.2.1.   | Kronizm (Eş Dost Kayırmacılığı).....                                                                           | 37 |
| 1.3.2.2.   | Patronaj (Siyasi Kayırmacılık).....                                                                            | 38 |
| 1.3.2.3.   | Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı).....                                                                           | 38 |
| 1.3.2.3.1. | Nepotizmin Avantajları ve Dezavantajları.....                                                                  | 40 |
| 1.3.2.3.2. | Nepotizm Literatürüne Genel Bir Bakış.....                                                                     | 45 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### NEPOTİZM ve SOSYO-DUYGUSAL REFAH İLİŞKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA

|        |                                                |    |
|--------|------------------------------------------------|----|
| 2.1.   | ARAŞTIRMA SÜRECİ.....                          | 54 |
| 2.1.1. | Araştırma Probleminin Belirlenmesi.....        | 54 |
| 2.1.2. | Araştırmanın Amacı, Önemi ve Özgün Değeri..... | 55 |
| 2.1.3. | Araştırma Sorusu.....                          | 56 |
| 2.1.4. | Araştırma Deseni.....                          | 58 |
| 2.1.5. | Araştırmanın Örnekleme.....                    | 58 |
| 2.1.6. | Veri Toplama Tekniğı ve Görüşme.....           | 60 |
| 2.1.7. | Araştırmanın Geçerliliğı ve Güvenilirliğı..... | 65 |
| 2.2.   | VERİLERİN ANALİZ SÜRECİ.....                   | 66 |
| 2.2.1. | Analiz Hakkında Ön Bilgi.....                  | 67 |
| 2.2.2. | Verileri Tanıma.....                           | 72 |
| 2.2.3. | Verilerin Kodlanması.....                      | 72 |
| 2.3.   | ARAŞTIRMA BULGULARI.....                       | 73 |
| 2.3.1. | Başlangıç Sorularına İlişkin Bulgular.....     | 73 |

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.1.1. Görüşmelere İlişkin Bulgular.....                                                                     | 73  |
| 2.3.1.2. İşletmelere İlişkin Bulgular.....                                                                     | 76  |
| 2.3.1.3. Katılımcılara İlişkin Bulgular.....                                                                   | 77  |
| 2.3.2. Temalara İlişkin Bulgular.....                                                                          | 82  |
| 2.3.2.1. Sosyo-Duygusal Refah Temasına İlişkin Bulgular.....                                                   | 82  |
| 2.3.2.1.1. SDR'nin Boyutlarına İlişkin Bulgular.....                                                           | 82  |
| 2.3.2.1.1.1. Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi Boyutu Analiz Sonuçları..                           | 83  |
| 2.3.2.1.1.2. Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi Boyutu Analiz Sonuçları.....                            | 86  |
| 2.3.2.1.1.3. İşletmenin Sosyal Bağları Boyutu Analiz Sonuçları.....                                            | 90  |
| 2.3.2.1.1.4. Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar Boyutu Analiz Sonuçları....                               | 93  |
| 2.3.2.1.1.5. Hanedanlık Zinciri Yolu ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi Boyutu Analiz Sonuçları..... | 97  |
| 2.3.2.1.2. SDR'yi Etkileyen Aracı Değişkenlere İlişkin Bulgular.....                                           | 100 |
| 2.3.2.1.2.1. İşletmenin Aile Aşaması .....                                                                     | 101 |
| 2.3.2.1.2.2. İşletmenin Büyüklüğü.....                                                                         | 103 |
| 2.3.2.1.2.3. Aile Dışı Hissedarların Varlığı.....                                                              | 104 |
| 2.3.2.1.2.4. İşletmede Risk Değerlendirmesi.....                                                               | 105 |
| 2.3.2.2. Nepotizm Temasına İlişkin Bulgular.....                                                               | 108 |
| 2.3.2.2.1. Nepotizm Nedenlerine İlişkin Bulgular.....                                                          | 108 |
| 2.3.2.2.1.1. İşe Almada Nepotizm Nedenleri.....                                                                | 109 |
| 2.3.2.2.1.2. Terfide Nepotizm Nedenleri.....                                                                   | 111 |
| 2.3.2.2.1.3. İşlemde Nepotizm Nedenleri.....                                                                   | 113 |

|                        |                                                                  |     |
|------------------------|------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.2.2.2              | Nepotizmin Avantajları ve Dezavantajlarına İlişkin Bulgular..... | 115 |
| 2.3.2.3.               | SDR ve Nepotizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....        | 120 |
| 2.3.2.3.1.             | İşe Almada Nepotizm ve SDR Arasındaki İlişki.....                | 122 |
| 2.3.2.3.2.             | Terfide Nepotizm ve SDR Arasındaki İlişki.....                   | 123 |
| 2.3.2.3.3.             | İşlemede Nepotizm ve SDR Arasındaki İlişki.....                  | 125 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... |                                                                  | 127 |
| KAYNAKÇA .....         |                                                                  | 135 |
| EK                     |                                                                  |     |

## **SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ**

|                   |                                                                     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>AKE</b>        | Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi                       |
| <b>AKİ</b>        | Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi                           |
| <b>AR-GE</b>      | Araştırma ve Geliştirme                                             |
| <b>CEO</b>        | Chief Executive Officer (Üst Düzey Yönetici)                        |
| <b>DUB</b>        | Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar                             |
| <b>FBR</b>        | Family Business Review                                              |
| <b>GSMH</b>       | Gayri Safi Milli Hasıla                                             |
| <b>HAB</b>        | Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi |
| <b>JFBM</b>       | Journal of Family Business Management                               |
| <b>JFBS</b>       | Journal of Family Business Strategy                                 |
| <b>K</b>          | Katılımcı                                                           |
| <b>KOBİ</b>       | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                               |
| <b>MANİSA TSO</b> | Manisa Ticaret ve Sanayi Odası                                      |
| <b>RBV</b>        | The Resource Based View (Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım)         |
| <b>SDR</b>        | Sosyo-Duygusal Refah                                                |
| <b>SEW</b>        | Socioemotional Wealth                                               |
| <b>S&amp;P</b>    | Standard & Poor                                                     |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri.....           | 5  |
| <b>Tablo 2:</b> Dünyanın En Eski Aile Şirketleri.....                                          | 6  |
| <b>Tablo 3:</b> Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri.....                                      | 9  |
| <b>Tablo 4:</b> Nepotizm Alanında Yapılan Ulusal Çalışmalar.....                               | 46 |
| <b>Tablo 5:</b> Nepotizm Alanında Yapılan Uluslararası Çalışmalar.....                         | 49 |
| <b>Tablo 6:</b> Görüşme Dönemine İlişkin Bulgular.....                                         | 74 |
| <b>Tablo 7:</b> Görüşme Süresine İlişkin Bulgular.....                                         | 75 |
| <b>Tablo 8:</b> İşletmelerin Sektörüne İlişkin Bulgular.....                                   | 76 |
| <b>Tablo 9:</b> İşletmelerin Sektördeki Yılına İlişkin Bulgular.....                           | 77 |
| <b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular.....                      | 77 |
| <b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular.....                           | 78 |
| <b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Bulgular.....                          | 78 |
| <b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Bulgular.....               | 78 |
| <b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....                          | 79 |
| <b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Eğitim Alanlarına İlişkin Bulgular.....                        | 79 |
| <b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Eğitim Alanı Tercihine İlişkin Bulgular.....                   | 80 |
| <b>Tablo 17:</b> Katılımcıların Eğitim Öncesi İşletmede Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular..... | 80 |
| <b>Tablo 18:</b> Katılımcıların İşletme Dışı İş Deneyimine İlişkin Bulgular.....               | 80 |
| <b>Tablo 19:</b> Katılımcıların İşletmedeki Konumuna İlişkin Bulgular.....                     | 81 |
| <b>Tablo 20:</b> AKE Alt Temasına İlişkin Bulgular.....                                        | 84 |

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 21:</b> AKİ Alt Temasına İlişkin Bulgular.....                                                                           | 87  |
| <b>Tablo 22:</b> SAB Alt Temasına İlişkin Bulgular.....                                                                           | 90  |
| <b>Tablo 23:</b> DUB Alt Temasına İlişkin Bulgular.....                                                                           | 94  |
| <b>Tablo 24:</b> HAB Alt Temasına İlişkin Bulgular.....                                                                           | 97  |
| <b>Tablo 25:</b> İşletmenin Aile Aşaması Aracı Değişkeni ile SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                            | 102 |
| <b>Tablo 26:</b> İşletmenin Büyüklüğü Aracı Değişkeni ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                | 103 |
| <b>Tablo 27:</b> İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı Aracı Değişkeninin SDR Boyutları Arasındaki Kod İlişkileri Modeli..... | 105 |
| <b>Tablo 28:</b> Risk Değerlendirmesi Aracı Değişkeni ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                | 107 |
| <b>Tablo 29:</b> SDR ve Nepotizm Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                                            | 121 |
| <b>Tablo 30:</b> Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                                            | 121 |
| <b>Tablo 31:</b> İşe Almada Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                                 | 122 |
| <b>Tablo 32:</b> Terfide Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                                    | 124 |
| <b>Tablo 33:</b> İşlemde Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli.....                                                    | 125 |
| <b>Tablo 34:</b> SDR'ye Ait Tema/Alt Temalar/Kodlar Genel Görünümü.....                                                           | 128 |
| <b>Tablo 35:</b> Nepotizme Ait Tema/Alt Temalar/Kodlar Genel Görünümü.....                                                        | 130 |
| <b>Tablo 36:</b> Nepotizm Nedenleri ve SDR Arasındaki İlişki.....                                                                 | 132 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: SDR Literatürünün Yıllar Bazında Sıralaması.....                                          | 22 |
| Şekil 2: SDR Literatürüne Ait İlk Beş Akademik Dergi Sıralaması.....                               | 23 |
| Şekil 3: Aile İşletmelerinde Görülen Nepotizm Uygulamalarına Neden Olan Faktörler.....             | 57 |
| Şekil 4: Nepotizm Alt Tema ve Alt Kodlar Modeli.....                                               | 67 |
| Şekil 5: SDR Alt Tema Modeli.....                                                                  | 68 |
| Şekil 6: SDR/Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi Alt Kod Modeli.....                     | 69 |
| Şekil 7: SDR/Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi Alt Kod Modeli.....                         | 69 |
| Şekil 8: SDR/İşletmenin Sosyal Bağları Alt Kod Modeli.....                                         | 70 |
| Şekil 9: SDR/Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar Alt Kod Modeli.....                           | 71 |
| Şekil 10: SDR/Hanedanlık Zinciri ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi Alt Kod Modeli ..... | 71 |
| Şekil 11: SDR Temasına İlişkin Kod Bulutu.....                                                     | 82 |
| Şekil 12: SDR Alt Tema Modeli.....                                                                 | 83 |
| Şekil 13: AKE Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....                   | 85 |
| Şekil 14: AKE Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği.....                                               | 86 |
| Şekil 15: AKİ Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....                   | 89 |
| Şekil 16: AKİ Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği.....                                               | 90 |
| Şekil 17: SAB Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....                   | 92 |
| Şekil 18: SAB Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği.....                                               | 93 |
| Şekil 19: DUB Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....                   | 96 |



|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 20:</b> DUB Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği.....                                             | 96  |
| <b>Şekil 21:</b> HAB Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....                 | 99  |
| <b>Şekil 22:</b> HAB Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği.....                                             | 100 |
| <b>Şekil 23:</b> Aracı Değişkenlere Ait Alt Tema ve Alt Kod Modeli.....                                 | 100 |
| <b>Şekil 24:</b> İşletmenin Aile Aşaması.....                                                           | 101 |
| <b>Şekil 25:</b> İşletmenin Büyüklüğü.....                                                              | 103 |
| <b>Şekil 26:</b> İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı.....                                         | 105 |
| <b>Şekil 27:</b> İşletmede Risk Değerlendirmesi.....                                                    | 106 |
| <b>Şekil 28:</b> Nepotizm Alt Tema ve Alt Kodlar Modeli.....                                            | 108 |
| <b>Şekil 29:</b> Nepotizm Kodları Sıklık Modeli.....                                                    | 109 |
| <b>Şekil 30:</b> İşe Almada Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları..... | 110 |
| <b>Şekil 31:</b> İşe Almada Güven Etkisi Kod Dağıtım Modeli.....                                        | 111 |
| <b>Şekil 32:</b> Terfide Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....    | 112 |
| <b>Şekil 33:</b> Terfide Hissedarlık Etkisi Kod Dağıtım Modeli.....                                     | 113 |
| <b>Şekil 34:</b> İşlemde Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları.....    | 114 |
| <b>Şekil 35:</b> İşlemde Akrabalık Bağ Etkisi Kod Dağıtım Modeli.....                                   | 115 |
| <b>Şekil 36:</b> Akraba ile Çalışmanın Avantajları Alt Kodlar Sıklık Modeli.....                        | 116 |
| <b>Şekil 37:</b> Akraba ile Çalışmanın Avantajları Güven Etkisi Kod Dağıtım Modeli.....                 | 117 |
| <b>Şekil 38:</b> Akraba ile Çalışmanın Avantajlarına İlişkin Kod Bulutu.....                            | 118 |
| <b>Şekil 39:</b> Akraba ile Çalışmanın Dezavantajları Alt Kodlar Sıklık Modeli.....                     | 119 |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 40:</b> Akraba ile Çalışmanın Dezavantajları İlişkilerin İç İçe Girmesi Etkisi Kod Dağıtım Modeli..... | 119 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|



## **EKLER LİSTESİ**

**EK:** Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu



## GİRİŞ

Aile işletmeleri yalnızca ülkemizde değil dünya ekonomisi üzerinde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak ekonomik ve sosyal açıdan büyük öneme sahip bu işletmeler, aile ilişkilerinin dinamiklerinden etkilenmekte ve sürdürülebilirlikleri genellikle kurucularının ömürlerine bağlı kalmaktadır. Bu nedenle aile işletmeleri için ciddi bir tehdit olan bu sorun, tüm dünyada aile işletmeleri ile ilgili araştırmaları ve akademik çalışmaları ilgi odağı haline getirmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirliğini etkileyen pek çok neden bulunmaktadır. Ancak özellikle aile işletmelerinde, işletme içi uygulamalardan kaynaklanan daha spesifik nedenler olabilmektedir. Mevcut literatür, nepotizm uygulamalarının aile işletmelerinde sürdürülebilirliği etkileyen oldukça yaygın bir neden olduğunu göstermektedir. Nepotizm ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bu çalışmaların daha çok nepotizmin sonuçları üzerine odaklandığı görülmektedir. Ancak işletmeler üzerindeki tüm olumsuzluklarına rağmen nepotizmin nedenleri ile ilgili halen çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bununla birlikte, aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının nedenleri belirsizliğini sürdürmektedir. Kayırma suretiyle ortaya çıkan, rasyonel olmayan bu davranışlar çoğu aile işletmelerinde ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmakta ve birçok nedenle aile işletmelerini tehdit etmektedir. Bu nedenle çalışmamız, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen nepotizm uygulamalarına neden olabilecek faktörleri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Sosyo-Duygusal Refah (SDR) perspektifi, aile işletmelerinde ekonomik olmayan gelirleri vurgulamak için kullanılan bir kavramdır. Ekonomik olmayan bu gelirler, benzersiz duygusal yararlar kümesidir ve aile firmalarını diğer örgütsel biçimlerden ayıran önemli bir faktördür (Fırır vd., 2018: 85).

SDR orijinal olarak 2007 yılında Gomez-Meija ve arkadaşları tarafından ortaya atılmış ve “ailenin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan, firmanın finansal olmayan yönleri” olarak tanımlanmıştır. Tanımlandığı günden bu yana uluslararası anlamda büyük ilgi gören SDR kavramı ile ilgili makale sayısı İşletme, Yönetim ve Ekonomi Web kategorilerinde 2007 yılında 3'ten 2018 yılında 147'ye yükselmiştir (Brigham, K. H., & Payne, G. T. 2019). Dahası SDR kavramının boyutlarını temel alan Berrone, Cruz ve Gomez-Meija (2012)'a ait çalışma, FBR, JFBS ve JFBM dergilerinin son on yılda (2010-2020) en çok atıf alan makalelerin ilk sırasında yer almaktadır. Bu makale her yıl çok sayıda atıf almaktadır (Rovelli vd., 2021: 2-3).

Uluslararası alanda nepotizmin nedenlerine SDR kavramı açısından bakan ilk araştırma Firfiray vd. tarafından (2018) gerçekleştirilmiştir. Firfiray vd., çalışmada bazı aile firmalarının, nepotizme katılma ihtimalinin neden diğerlerinden daha fazla olduğunu SDR kavramı ile açıklığa kavuşturmaya çalışmıştır.

Ülkemizde ise SDR kavramına odaklanan ilk ve şu ana kadar yapılan tek araştırma Özdevecioğlu ve Ünlü (2016) tarafından yapılmıştır. Çalışmada sosyo-duygusal refahın işletme içinde çeşitli kararlar üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak araştırma nepotizm ile sosyo-duygusal refah arasında bir bağlantı kurmamıştır.

Araştırmamız ise Türkiye bağlamında nepotizmin varlığını irdeleyen ve sonuçları bakımından olumlu ve olumsuz yönlerini göstermeye çalışan birçok araştırmadan farklı olarak nepotizm nedenlerine yönelmesi bakımından özgün bir değere sahiptir. Ayrıca son yıllarda özellikle uluslararası alanda aile işletmeleri literatüründe yoğun ilgi gören SDR kavramının Türkçe literatüre kazandırılması ve SDR hakkında mevcut literatürün genişlemesine katkı sağlayarak, çalışmanın kavramsal olarak özgünlüğünü de ortaya koyabilecektir.

Diğer taraftan araştırmamız, ülkemizde SDR'yi nepotizm sorunsalı ile birlikte niteliksel olarak araştıran ilk çalışmadır. Böylelikle, aile işletmeleri sahipleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmasına ve olaylar ya da olguların aile işletmesi sahiplerinin bakış açılarından yansıtılabilmesine olanak sağlanmıştır.

Aile işletmeleri literatürüne bakıldığında, nepotizmin varlığını ve sonuçlarını ortaya koyan birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Ancak Arıcıoğlu vd. (2017)'nin yaptıkları çalışmada aile işletmeleri ile ilgili yapılmış yetmiş iki lisansüstü tezin yalnızca beşinde nitel araştırma yöntemlerinden faydalandığı görülmüştür (Arıcıoğlu vd., 2017: 62). Oysaki daha derinlemesine bir çalışmaya olanak tanıyabilecek nitel araştırma yöntemi ile nepotizm olgusuna yaklaşmak aile işletmeleri sahiplerinin gözünden nepotizm uygulamalarının nedenlerine ve sonuçlarına bakabilmek için önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmamız, aile işletmeleri üzerinde görülen nepotizm uygulamalarının derinlemesine incelenmesi ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasını da teşvik etmesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmada, aile işletmelerinde görülen nepotizm olgusunda sosyo-duygusal refahın etkisi incelenirken nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma evreni, araştırmanın amacına uygun olarak “Manisa ilindeki aile işletmeleri” olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, SDR hakkında veri toplamak için, bireysel aile üyesi genellikle uygun analiz birimi olarak kabul edilir (Berrone vd., 2012). Bu nedenle aile işletmeleri ile görüşmeler yalnızca aile üyeleri ile gerçekleştirilmiş ve veri toplama aşamasında görüşme tekniği kullanılarak bir olgu hakkında anketlerle edilemeyecek derinlikte veriye ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma iki ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; aile işletmesi, sosyo-duygusal refah, nepotizm kavramları açıklanmış ve ilgili literatür incelemelerine yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise nepotizm ve SDR ilişkisi, aile işletmelerinde nitel bir çalışma ile ele alınarak, verilerin analiz süreci ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE ve LİTERATÜR İNCELEMESİ**

#### **1.1. AİLE İŞLETMELERİ**

##### **1.1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri**

Handler 1989'da “aile işletmesini tanımlamanın” araştırmacıların karşılaştığı en bariz güçlük olduğunu söylemesine rağmen 10 yıldan fazla bir süre sonra bile bu zorluk devam etmektedir. Bugüne kadar, aile işletmesinin genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bunun yerine, literatürde çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar çoğunlukla aile işletmesi sahibinin mülkiyeti, yönetime katılımı ve aile işletmesinin nesilsel aktarımı ile ilgilidir (Astrachan vd., 2002: 45).

Aile kavramı; içerisinde birlik-beraberlik duygusu, duygusal bağlılık, destek olma gibi kavramları yoğun olarak barındırırken, işletme kavramında genellikle akıl, mantık, getiri-götürü ve rekabet gibi kavramlar ön plandadır. Aile işletmeleri ise tüm bu unsurları bünyesinde barındıran birleşik bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Kamacı vd., 2020: 361).

Büte (2010) aile işletmesini; aile geçiminin sağlanması ve mirasın korunması temeli üzerine kurulan, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile bireylerinin yer aldığı ve aileden en az iki kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme yetkisine sahip olduğu, işletme içinde aileden en az iki kuşağın istihdam edildiği ve mal ya da hizmet üretmek amacıyla akrabalık bağı olan bireylerin bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler olarak tanımlamaktadır (Büte, 2010: 6).

Aile işletmeleri tanımlarının yanı sıra gelişim evreleri açısından da farklı özellikler barındırır. Bu özellikler aslında aile işletmelerinin bir nevi kurumsallaşma seviyelerini gösterir. Aile işletmelerinin temel karakteristikleri; birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, yapı olarak kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri olarak dört gelişim evresinde incelenmektedir (Erdoğan, 2004: 59).

**Tablo 1: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri**

|                       | <b>Birinci Nesil<br/>Aile<br/>İşletmeleri</b> | <b>Büyüyen ve<br/>Gelişen Aile<br/>İşletmeleri</b> | <b>Kompleks Aile İşletmeleri</b>                            | <b>Sürekli Olmayı Başaran<br/>Aile İşletmeleri</b>                        |
|-----------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Mülkiyet              | İşletme<br>sahibinde                          | Kardeşler<br>arasında                              | Aile ve profesyoneller<br>arasında                          | Aile ve çok sayıda<br>profesyonel arasında                                |
| Örgüt<br>Yapısı       | Basit merkezi                                 | Basit yarı<br>merkezi                              | Karmaşık                                                    | Karmaşık                                                                  |
| Karar Alma<br>Yetkisi | İşletme<br>sahibinde                          | Kardeşler<br>arasında                              | Profesyonel yöneticiler ve<br>aile bireyleri arasında ortak | Profesyonel yöneticilerden,<br>danışmanlardan ve aileden<br>oluşan komite |
| Karar Alma<br>Şekli   | Merkeziyetçi                                  | Merkeziyetçi                                       | Merkezkaç                                                   | Merkezkaç                                                                 |
| İletişim              | Dikey                                         | Dikey Yatay                                        | Dikey Yatay ve Çapraz                                       | Çok boyutlu                                                               |
| Değerler              | Aile ve kurucu<br>değerleri                   | Girişimci<br>değerleri                             | İş değerleri                                                | İç ve dış piyasa değerleri                                                |

**Kaynak: Civan ve Yaşar, 2005 s. 260.**

Tablo 1'e bakıldığında aile işletmelerinin gelişim evrelerinin, birinci nesil aile işletmelerinden sürekli olmayı başaran aile işletmelerine doğru geliştiği ya da bir başka deyişle kurumsallaşmaya doğru evrildiği görülmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde mülkiyet yapısı, işletme sahibinde iken sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde mülkiyet, aile ile çok sayıda aile dışı profesyoneller arasında paylaşılmaktadır. Birinci nesil aile işletmelerinde görülen basit merkezi örgüt yapısı, karmaşık örgüt yapılarına doğru gelişim gösterirken karar alma yetkisi bakımından da işletme sahibinin elinde olan tüm yetkilerin sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin, danışmanların ve aileden oluşan bir komitenin elinde olduğu görülmektedir. Yine aile işletmelerinin gelişim evrelerine bakıldığında iletişim şekillerinin dikeyden çok boyutluya, karar alma şekillerinin merkeziyetçilikten merkezkaç ve değerlerin ise aile ve kurucu değerlerinden iç ve dış piyasa değerlerin önemine doğru gelişim gösterdiği söylenebilir.



### 1.1.2. Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Aile işletmeleri, tüm dünya ekonomisinde en yaygın görülen iş organizasyonu şeklidir (Rovelli vd., 2021: 1). Bu organizasyonlar, eski çağlardaki ilkel ticaret hayatından günümüz dünyasındaki modern işletmelere kadar en eski ve yaygın yönetim biçimidir ve tüm dünyada büyümenin ve gelişimin itici gücü olmuştur.

**Tablo 2: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri**

|    | Şirket Adı                            | Ülke      | Kuruluş Yılı | Faaliyet Alanı  |
|----|---------------------------------------|-----------|--------------|-----------------|
| 1  | Kongo Gumi                            | Japonya   | 578          | İnşaat          |
| 2  | Hoshi                                 | Japonya   | 718          | Otelcilik       |
| 3  | Chateau de Gaulaine                   | Fransa    | 1000         | Şarapçılık      |
| 4  | Barone Ricasoli                       | İtalya    | 1141         | Zeytinyağı      |
| 5  | Barovier & Toso                       | İtalya    | 1295         | Cam Üretimi     |
| 6  | Hotel Pilgram Haus                    | Almanya   | 1304         | Otelcilik       |
| 7  | Richard de Bas                        | Fransa    | 1326         | Kâğıt İmalatı   |
| 8  | Torrini Firenze                       | İtalya    | 1369         | Altın İşlemesi  |
| 9  | Antinori                              | İtalya    | 1385         | Şarapçılık      |
| 10 | Camuffo                               | İtalya    | 1438         | Gemi İnşaatı    |
| 11 | Baronnie de Coussergues               | Fransa    | 1495         | Şarapçılık      |
| 12 | Grazia Deruta                         | İtalya    | 1500         | Seramik imalatı |
| 13 | Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A. | İtalya    | 1526         | Silah yapımı    |
| 14 | John Brooke & Sons                    | İngiltere | 1541         | Tekstil         |
| 15 | Codorniu                              | İspanya   | 1551         | Şarapçılık      |
| 16 | Fonjallaz                             | İsviçre   | 1552         | Şarapçılık      |
| 17 | DeVergulde Hand                       | Hollanda  | 1554         | Sabun imalatı   |
| 18 | Von Poschinger Manufaktur             | Almanya   | 1568         | Cam imalatı     |
| 19 | Wachsendustrie Fulda Adam Gies        | Almanya   | 1589         | Cam imalatı     |

|    |                          |           |      |                       |
|----|--------------------------|-----------|------|-----------------------|
| 20 | Bernberg Bank            | Almanya   | 1590 | Mum imalatı           |
| 21 | R. Durnnell & Sons       | İngiltere | 1591 | Bankacılık            |
| 22 | J.P. Epping of Pippsvadr | Almanya   | 1595 | Bakkaliye Zinciri     |
| 23 | Eduard Meier             | Almanya   | 1596 | Ayakkabı imalatı      |
| 24 | Tissiman & Sons Ltd      | İngiltere | 1601 | Terzicilik            |
| 25 | Takenaka                 | Japonya   | 1610 | İnşaat                |
| 26 | Mellerio dits Meller     | Fransa    | 1613 | Mücevher imalatı      |
| 27 | Alldays Peacock          | İngiltere | 1625 | Endüstriyel makineler |
| 28 | Kikkoman                 | Japonya   | 1630 | Soya Sosu imalatı     |
| 29 | Sumitomo                 | Japonya   | 1630 | Holding/conglomerate  |
| 30 | Akerblads                | İsveç     | 1630 | Otelcilik             |
| 31 | Van Eeghen               | Hollanda  | 1632 | Gemi Taşımacılığı     |
| 32 | Gekkeikan                | Japonya   | 1637 | Alkollü İçki imalatı  |
| 33 | Hugel et Fils            | Fransa    | 1639 | Şarapçılık            |
| 34 | James Lock & Co.         | İngiltere | 1642 | Şapka imalatı         |
| 35 | G.C. Fox & Co.           | İngiltere | 1646 | Gemi Taşımacılığı     |
| 36 | R.H. Levey & Son         | İngiltere | 1649 | Cenaze Evi            |
| 37 | William Adams & Sons     | İngiltere | 1650 | Toprak Çanak İmalatı  |
| 38 | Ulefos Jernvaerk         | Norveç    | 1657 | Değirmencilik         |
| 39 | Friedr Schwarze          | Almanya   | 1664 | Arıtmacılık           |
| 40 | Kronenbourg Brewery      | Fransa    | 1664 | Alkollü İçki imalatı  |
| 41 | James Kenyon & Son, Ltd. | İngiltere | 1664 | Tekstil               |
| 42 | Hedges & Butler          | İngiltere | 1667 | Şarapçılık            |
| 43 | Early's of Witney        | İngiltere | 1669 | Bataniye imalatı      |
| 44 | Mocatta & Goldsmid       | İngiltere | 1671 | Altın işlemeciliği    |
| 45 | C. Hoare & Co.           | İngiltere | 1672 | Bankacılık            |
| 46 | Firmin & Sons Ltd.       | İngiltere | 1677 | Üniforma imalatı      |

|    |                         |           |      |                |
|----|-------------------------|-----------|------|----------------|
| 47 | Veillard Migeon & Cie.  | Fransa    | 1679 | Demir ve Çelik |
| 48 | Gradis Corp.            | Fransa    | 1685 | Şarapçılık     |
| 49 | Toye, Kenning & Spencer | İngiltere | 1685 | Dokuma         |
| 50 | Yamamotoyama            | Japonya   | 1690 | Çay üretimi    |

**Kaynak: Kurt, 2009: 76.**

Tablo 2’de dünyanın en eski aile işletmelerine bakıldığında, kuruluş yılı 578’den başlayan, farklı ülkelerde ve farklı alanlarda birçok aile işletmesi olduğu görülmektedir. Günümüzde dünya ekonomisinin %85’ini oluşturan aile işletmeleri, Fortune 500’ün en büyük ve en başarılı şirketlerinin de %40’ını oluşturmaktadır. Ülkemizdeki işletmelerin %95’ini oluşturan aile şirketleri GSMH’nın %75’ini, istihdamın ise %85’ini sağlamaktadır (Gülbay, 2019).

Bu nedenle aile işletmeleri; kendilerine has yapıları, özellikleri, kültürleri, yönetim biçimleri, sorunları, ihtiyaçları, kurumsallaşma düzeyleri gibi daha birçok konuda akademik çevrelerin ve araştırmacıların odak noktasında yer almaktadır. Ancak yapılan araştırmalar aile işletmelerinin büyük bir kısmının süreklilik tehdidiyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Geleneksel yönetim şekillerinin devam ettiği aile şirketlerinde her kuşak yaklaşık 20 yıla tekabül etmektedir. 200 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada aile şirketlerinin %80’nin ilk kuşakta yok olduğunu ortaya koymaktadır. Dahası geriye kalan %20’lik payda yer alan aile şirketlerinin ise %5’nin başka şirketler tarafından alındığı, %2’sinin kamunun olurken yalnızca %13’ünün aynı aile tarafından yönetilmeye devam ettiği görülmektedir (ManisaTSO, 2014).

Bir başka çalışmada ise Deloitte, “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları” başlıklı raporunda Türkiye’deki aile işletmelerinin yüzde 38’inin birinci kuşak, yüzde 47’sinin ikinci kuşak, yüzde 13’ünün üçüncü kuşak ve uluslararası istatistiklere benzer şekilde yalnızca yüzde 2’sinin dördüncü ve sonraki kuşak aile bireylerine ait olduğunu aktarmaktadır (Gülbay, 2019).

**Tablo 3: Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri**

|    | <b>Şirket Adı</b>                   | <b>Kurucu Adı</b>    | <b>Kuruluş Yılı</b> | <b>Nesil</b> |
|----|-------------------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| 1  | Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri | Hacı Bekir           | 1777                | 5            |
| 2  | Vefa Bozacısı                       | Hacı Sadık           | 1876                | 4            |
| 3  | Çögenler Helvacılık                 | Rasih Efendi         | 1883                | 4            |
| 4  | Teksima Tekstil                     | H. Mehmet Botsalı    | 1893                | 4            |
| 5  | Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları         | Ahmet Ördekçi        | 1919                | 2            |
| 6  | Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları       | Eyüp Sabri Tuncer    | 1923                | 3            |
| 7  | Doluca Şarapları                    | Nihat A. Kutman      | 1926                | 3            |
| 8  | Tatko                               | Ahmet Emin Yılmaz    | 1926                | 3            |
| 9  | Koç Holding                         | Vehbi Koç            | 1926                | 3            |
| 10 | Kent Gıda A.Ş.                      | Abdullah Tahincioğlu | 1927                | 3            |
| 11 | Uzel Makine                         | İbrahim Uzel         | 1940                | 2            |
| 12 | Nuh Çimento, Emintaş İnşaat         | Nuh Mehmet Baldöktü  | 1942                | 3            |
| 13 | Sabancı Holding                     | Hacı Ömer Sabancı    | 1946                | 3            |
| 14 | Yeni Karamürsel Mağazacılık         | Nuri Güven           | 1950                | 3            |

**Kaynak: Demir, 2022: 50.**

Tablo 3 Türkiye’deki en eski aile şirketlerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde, en köklü aile şirketinin bile ancak 4. nesile kadar ulaşabildiği görülmektedir. Aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal etmenler vardır. Piyasanın şartları, ekonomideki durumlar, politikalar veya dış pazarlar gibi koşullar dışsal etmenlerdir ve aslında tüm işletmeler için ortaktır. İçsel etmenler ise işletme içi uygulamalardan kaynaklanır ve aile işletmeleri için daha spesifik nedenleri olabilmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 492).

Bu spesifik nedenlerden biri olan ve aile işletmelerinde sıkça görülen nepotizm, bir kayırmacılık uygulamasıdır ve işe alma, terfi, kaynaklara ulaşma, işten çıkarma veya ceza gibi işlemlerde objektiflikten uzak olarak akraba veya yakınlarına öncelikli

davranma olarak tanımlanmaktadır. Ancak kayırma suretiyle rasyonel olmayan bu davranışlar birçok nedenle aile işletmelerini tehdit etmektedir.

Kamacı vd. (2020)'ye göre *“birinci nesil aile işletmelerinde, yönetime ortak olan aile üyelerinin isteklerinin işletme çıkarlarıyla dengelenmesi ve kurucu girişimciyle birlikte uygun bir devir planlamasının hazırlanarak mülkiyet yapısının oluşturulması, aşılması gereken temel sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır”* (Kamacı vd., 2020: 363).

Aile işletmelerinde, yetki düzeyine bakılmaksızın yaşça küçük olanların büyük aile üyelerine hesap vermek zorunda kalması bir başka deyişle yetkisini yeteri düzeyde kullanamaması veya bazı aile üyelerinin yetki farklılıklarını güç farklılıklarına dönüştürmesi gibi kültüre bağlı çeşitli yönetsel problemlerin yanı sıra kuşak çatışmaları, rol çatışmaları ya da güç çatışmaları sıkça yaşanan sorunlardır. Bu sorunlar zamanla işletme içerisinde güven duygusunun yitirilmesi, sağlıklı iletişimin kaybolması ve çatışmaların yaşanması gibi sonuçlar doğurarak işletmelerin ömrünü kısaltmaktadır (Basım vd., 2008: 193-194; Öner ve Turhan, 2010: 122-124).

### **1.1.3. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri**

Aile işletmelerinde sermaye ihtiyacı ortaya çıktığında, gerektiğinde kâr oranları minimize edilerek aile bireyleri tarafından karşılanmakta bu da işletmeyi finansal açıdan güçlü kılmaktadır. İşletmeyi ailenin soyadı ile özdeşleştiren aile işletmelerinde ailenin yüksek itibarı, piyasada ekonomik ve sosyal anlamda işletmeye getiri sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yönetsel olarak ortak bir geçmişle ortak bir paydada buluşan aile işletmelerinin, ortak kararlara eğilimli olduğu ve bu nedenle kararları hızlandırdığı da görülmektedir (Kamacı vd., 2020: 361-362).

S&P 500'de (S&P 500 Amerikan şirketini kapsayan Standard & Poor's tarafından yapılan bir borsa endeksidir) yayınlanan bir çalışma (Anderson ve Reeb 2003), aile işletmelerinin diğer işletmelerden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Anderson ve Reeb, 2003: 1324).

Aile şirketlerinin boyutları, orta ölçekli şirketlerdeki küçük girişimciliklerden, büyük küresel şirketlere kadar farklılık göstermektedir. Moreno-Menéndez ve Casillas (2021)'ın çalışmasında, aile işletmelerini aile işletmesi olmayan işletmelere göre satış (performans) ve çalışan (kaynaklar) açısından iki boyutta büyüme eğilimlerini kıyaslamıştır. Bulguların sonuçlarına göre aile işletmeleri satış açısından diğer

işletmelere göre daha az, çalışanlar açısından daha fazla büyüme eğilimindedir (Moreno-Menéndez ve Casillas, 2021: 1).

Aile işletmelerinin en güçlü yönlerinden biri de finansal açıdan kriz yaşandığında tüm varlığını ortaya koyarak işletmeyi ayakta tutmak için verdiği mücadeledir. Hatta genellikle işletmelerinin hayatta kalabilmesi için kendi mal varlıklarından feragat etmeye hazırdırlar (Yücel ve Özkalan, 2012: 253).

Aile işletmelerine yönetim açısından bakıldığında ise özellikle stratejik kararların diğer işletmelere göre çok daha kısa sürede alındığı görülmektedir. Aile bireylerinin işletme üzerindeki ortak çıkarları, fikirlerin daha açık bir şekilde paylaşılması ve çatışmaların daha kolay bir şekilde çözülmesi olumlu bir ortam yaratmakta ve aile işletmelerine diğer işletmelere kıyasla kararların alınması adına avantaj sağlamaktadır. Ayrıca ortak bir geçmişe sahip bireylerden oluşan aile işletmelerinde kuruma ait ortak bir kültür de oluşmaktadır. İşletme içinde yaratılan bu kültür birlik ve beraberlik duygusu da yaratarak kurum kültürüne de katkıda bulunmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012: 253).

Aile işletmeleri, aile soyadı ile artan tanınmışlık düzeyi, işletmeye çevre tarafından daha hızlı kabul edilme, zaman tasarrufu ve ekonomik açıdan avantaj gibi imkanlar sağlamaktadır. Örneğin saygın ve güvenilir bir ünvana sahip bir aile adı, işletmenin ihtiyaç duyabileceği krediye kolayca ulaşabilmesini ya da pazarlama faaliyetlerinde daha az reklam çabası gibi ek faydalar sunabilmektedir (Akdoğan, 2000: 34).

Aile işletmelerinin önemli rekabet avantajlarından biri de güçlü bir iç dayanışma ve emek gücünün bağlılığıdır. Çalışanlar, bilgi ve beceriden çok ailenin koruması için gereken güvene sahip kişilerdir. Bu nedenle aslında aile işletmelerinde sıklıkla görülen nepotizm uygulamalarının nedenlerinden biri de aile dışından olanlara duyulan güvenin eksik olmasıdır. Çünkü aile işletmelerinin öncelikli amaçlarından birkaçını işletmenin kontrolünü kaybetmeme, aile içi sorunların dışarıya taşınmaması ya da ticari sırların gizli kalması gibi sosyal refahlar oluşturur (Özler vd., 2007: 444).

#### **1.1.4. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri**

Aile işletmeleri, aile mülkiyeti ile birlikte işletme içinde en az iki aile üyesi çalışanına sahip olma gibi özelliklerle karakterize edilmektedir. Toplam işletmeler içerisinde önemli bir payı temsil eden aile işletmeleri ne yazık ki aile dışı çalışanları

işe alma ve elde tutma açısından dezavantajlı olma eğilimindedir. Aslında aile dışı çalışanlar, iç işgücünün hayati bileşenleri olmasına rağmen birçok aile işletmesi yöneticisi onların potansiyellerini küçümsemektedir (Waterwall ve Alipour, 2021: 1).

Ortak bir mülkiyete dayalı aile işletmelerinde aslında aile üyeleri gerçek anlamda birer hissedar değildirler. Bu nedenle mülkiyet sahipleri genellikle ortak mülkiyet olarak algılanan ve kendi stratejilerinden emin oldukları akrabalarından kişileri işe almayı tercih ederler. Çünkü işletmenin geliri, ailenin geliridir ve aile içinde bölüşülmesi esastır. Ancak durum aile içi gelir veya statüye geldiğinde örgüt içi çatışmalara, işletme içinde kutuplaşmaya ya da parçalanmaya yol açabilir. Ekonomik kazanımların adil olmaması veya bu kazanımların yatırıma dönüştürülme amacıyla kullanılması beraberinde işletmede verimliliğin düşmesine sebep olabilir. Bu da işletme ürünlerinin piyasaya rekabetçi fiyatlarla girebilmesine ya da beklenen kalitede ürün sunabilmesine engel teşkil edebilmektedir (Özler vd., 2007: 448).

Aile işletmelerindeki bir başka çalışma Moreno-Menéndez ve Casillas (2021)'a aittir. İşletmelerdeki risk yönetimi ile ilgili yapılan araştırmanın bulguları, diğer firmalara kıyasla daha düşük seviyede görülen büyüme hızının daha yaşlı kuşaklarda yönetilen firmalar arasında daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu da genç kuşakların işletmeye dahil olmasıyla birlikte, aile üyelerinin ve yöneticilerinin riskten kaçınma gibi potansiyel olumsuz etkileri zamanla iyileştirebileceğini göstermektedir (Moreno-Menéndez ve Casillas, 2021: 8-9).

Aile işletmelerindeki bir başka sorun da aile yöneticilerinin kişisel harcamalar ile işletme harcamaları arasındaki ayrıma hassasiyet göstermemesidir. Bu özensizlik bilançoda sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca ben merkezli yönetim anlayışının sıkça görüldüğü aile işletmelerinde görev ve yetki devri sorunları, aile-iş ilişkilerinin iç içe geçmesi ve oldukça yaygın olan nepotizm uygulamaları yönetsel anlamda aile işletmelerini olumsuz etkilemektedir (Kamacı vd., 2020: 362).

Aile işletmelerinde genellikle iki sosyal sınıf vardır: aile çalışanları ve aile dışı çalışanlar. Aile veya "birinci sınıf" çalışanlar aile işletmelerinde genellikle daha fazla yönetim pozisyonuna, daha fazla karar verme yetkisine ve genel olarak faaliyetler üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Buna karşılık, aile şirketleri içindeki ikinci bir sosyal grup, aile dışı çalışanlardan veya "ikinci sınıf" çalışanlardan oluşur. Bu çalışanlar özellikle grup içi statüden yoksun oldukları için, "aile şirketi içindeki yerlerini bulmakta zorlanabilmektedirler" (Waterwall ve Alipour, 2021: 1).

Aile işletmelerinde var olan "önce aile" zihniyeti, işe alma ya da elde tutmada aile üyesi çalışanları tercih etme eğilimi sergilenmesine neden olabilmektedir. Daha da önemlisi bu önyargının varlığı, aile dışı çalışanların eşit muamele algılarını etkileyebilmekte ve istenmeyen insan kaynakları yönetimi sorunlarına katkıda bulunabilmektedir. Buna rağmen, aile şirketleri hala aile üyeleri lehine işle ilgili tercihli muamele gösterme eğilimi göstermektedir (Waterwall ve Alipour, 2021: 1).

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinden birisi de aile ve şirket kavramlarının birbirine karışmasıdır. Yeteneklerine ya da deneyimlerine bakılmaksızın, aile bireylerinin işe alınması ve hiyerarşi içinde hızla yükseltileme imkanlarının yanı sıra onlara özel konumlar yaratılması birçok yönden aile işletmelerini zayıf kılmaktadır. Dahası kariyer gelişimi açısından yapılması gereken performans değerlendirmelerinin, kan bağıını ön plana çıkarılarak yapılması, iş görenler arasında olduğu kadar aile üyeleri arasında da huzursuzluklara neden olmaktadır (İlter, 2001: 13-15).

Aile işletmelerinin başlıca sorunlarından biri de kurumsallaşmanın sağlanamamasıdır. Bu durum işletmelerde meydana gelebilecek beklenmedik durumlar karşısında aile işletmelerini zor durumda bırakmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012: 254). Bunun yanı sıra aile işletmeleri için son derece önemli bir faktör olan işletmeyi sonraki nesillere bırakma isteği, kurumsallaşma sürecinin tamamlanamaması nedeniyle sağlanamamaktadır (Pazarcık, 2004: 36).

Bu nedenle aile işletmelerinin sistemli bir hale dönüşmesini sağlayan kurumsallaşma sürecinin, aile işletmeleri tarafından öneminin algılanması gerekmektedir. Çünkü işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin artması işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması, tehditlerden korunması, rekabet avantajları yaratması ya da fırsatları yakalaması gibi konularda işletmeye kurumsal güçlerden yararlanabilme yeteneği sağlayacaktır (Lau, vd., 2002: 534-535).

#### **1.1.5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Hızla değişen teknoloji, koşullar ve zorlu rekabet ortamının yarattığı şartlar işletmeleri, kendilerini sürekli yenilemek zorunda kaldıkları dinamik bir yapıya sürüklemektedir. Özel işletmelerin yaygın örneklerinden biri olan aile işletmelerinin ise bu koşullarda büyümeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yapılarını şekillendirmeleri gereklidir. Bunun koşulu ise işletmeler için yaşamsal önem taşıyan kurumsallaşmanın sağlanmasıdır (Büte, 2010: 1).



Kurumsallaşmanın temel aşaması ise değişimleri işletme bünyesine adapte edebilmektir. Bu değişimler işletmeye fayda getiren değerlerin işletme bünyesine alınıp, işletme için fayda oluşturmayan değerlerin ise atılması anlamına gelmektedir. (Meşe, 2005:20).

Kurumsallaşma ile ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Koç (1983) kurumsallaşmayı, işletmelerin sürdürülebilirliğini, sahiplerinden bağımsız olarak hayatta kalabilmesine bağlarken Seymen vd. (2004) işletmenin değişen koşullara uygun bir örgüt ve yönetim yapısını oluşturmak ve bu yapıya ilişkin ilkelerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi olarak tanımlamaktadır (Seymen vd., 2004:608; Koç, 1983:17). Bu yazılı kurallar işletmenin kendine özgü ve kemikleşmiş ilkelerini ifade etmekte ve tüm çalışanların bu kuralları benimsemesini içermektedir (Civan ve Yaşar, 2005:261).

Kurumsal yönetim ilkeleri dört temel başlıkta açıklanmaktadır. “Şeffaflık İlkesi” işletmenin finansal performansı, kurumsal yönetimi gibi bilgilerin doğru ve kıyaslanabilir bir şekilde açıklanmasıdır. “Hesap Verebilirlik İlkesi” işletmenin tüm faaliyet ve uygulama nedenlerinin açıklanabilmesi, şirket yönetiminin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi ve alınan tüm kararların sorumluluğunu kabul edebilme gerekliliklerini açıklamaktadır. “Sorumluluk İlkesi” işletme faaliyetlerinin mevzuata, etik değerlere ve toplumsal sorumluluk gibi kavramlara uygunluğunun sağlanması ve bunu denetlemek için etkili bir kontrol sistemi uygulamasını ifade etmektedir. “Adil Yönetim İlkesi” ise işletme faaliyetlerinde ve kararlarının alınmasında, yalnızca hissedarların değil işletmeye taraf olabilecek tüm kesimin çıkarları doğrultusunda hareket edilmesinin gerekliliğini açıklamaktadır (İşçi vd., 2013: 65).

Aile işletmesi genel olarak baskın aile bireyleri sahipliği ve yöneticiliği olarak algılanan bir yapılanmadır. Bu yapılanma içerisinde birinci kuşak aile şirketleri birden çok aile üyesini barındırmakla birlikte yönetimde yalnızca ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu işletmelerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketlerinde ise sahiplik ve yönetim ikinci veya üçüncü kuşaklara geçmiştir. Yani, işletmenin yönetiminde ilk kuşağın çocukları, kardeşleri, kardeşlerinin çocukları ve hatta kuzenler bile bulunabilmektedir. Bu yapılanma içerisinde yönetim anlayışı birinci ve diğer kuşak arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Böyle bir durumda aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açısını yönetimde kimlerin hak sahibi olduğu, kimlerin sözünün daha çok geçerli olduğu, kurumsallaşmayı hangi kuşağın daha çok benimsediği gibi sorular oldukça etkileyecektir (Özkaya ve Şengül, 2006: 112).

Kurumsallaşma; bir işletmenin, işletme sahibinden bağımsız bir kimliğe sahip olmasıdır. Bu kimlik, işletmenin tüm süreçleri ile ilgili faaliyetlerinde kurallara ve standartlara sahip olmasını, işletme kültürünün ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işletme belirli ilke ve değerler temel alınarak yönetilir ve işletmenin tüm yönetim kademeleri için ciddi bir bağlayıcılık getirir. Yöneticiler işletme ile ilgili alınan her kararda bu ilke ve değerler çerçevesinde hareket etmek zorundadır. Bu sayede işletme, yöneticilerin kişiliklerinden ya da kişisel kararlarının bağlayıcılığından kurtarılacak işletmenin kişiye değil modele dayalı bir sistem ile yönetilmesini sağlamaktadır (Karavardar, 2011: 160-161). Bu nedenle tüm sosyal yapılar için çok önemli bir yeri olan kurumsallaşmanın, aile işletmeleri için önemi çok daha fazladır.

İşletmelerin büyümesiyle birlikte özellikle aile şirketlerinde aile bireylerinin işletmenin tüm fonksiyonlarını kontrol etmeleri oldukça zordur. Bunun yanı sıra nesil değişimi yönetim fonksiyonunda çatışmaların çıkmasına yol açmaktadır. Kurucu nesil olan birinci kuşağın yönetimden çıkmasıyla yaşanan çatışmalar işletmelerin henüz ikinci kuşağı tamamlamadan dağılmasıyla sonuçlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499).

Aile işletmelerinin kurumsallaşamaması ve bununla birlikte gelen yönetimde yetersizlik gibi sorunlar ne yazık ki aile işletmelerinin başarısızlığı ile sonuçlanmaktadır. Birçok aile işletmesinde görülen ataerkil yapılar, kuşak çatışmaları, aile ve iş rollerinin iç içe girmiş olması işletmelerin yok olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanabilmesi için gerekli olan en önemli adım bir değişim sürecine girmesidir. Bu sürecin başarısında kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için ortaklık yapıları doğru belirlenmeli, yönetim mekanizmalarının rolleri açık bir şekilde tanımlanmalı, yönetim kurulunun etkinliği artırılmalı, aile anayasası hazırlanmalı, işletme ile işletme sahibinin kimliği ayrıştırılmalı ve veraset için gerekli altyapı oluşturulmalıdır (Yolaç ve Doğan, 2011: 96-98).

#### **1.1.6. Aile İşletmeleri Literatürüne Genel Bir Bakış**

Family Business Review (FBR), Journal of Family Business Strategy (JFBS) ve Journal of Family Business Management (JFBM), özellikle aile firmalarına adanmış önde gelen üç akademik dergidir. Bu üç akademik aile işletmesi dergisi 1988'den bu yana aile şirketleriyle ilgili 1381 makale yayınlamıştır. Rovelli vd. (2021)

scopus veritabanına göre FBR, JFBS ve JFBM'de aile işletmeleri alanında 1988'den bu yana yayınlanan bu makaleler üzerinde derin bir araştırma yapmış ve en çok alıntı yapılan 50 makaleyi farklı açılardan değerlendirmeye almıştır. Bu çalışmalar ayrıca gelecekteki araştırmalar içinde farklı yönler sağlamaktadır (Rovelli vd., 2021: 2-3).

Bu araştırmalar içerisinde çalışmamızın odak noktası olan ve boyutlarını temel aldığımız SDR kavramına yeni ufuklar açan Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia (2012)'ya ait çalışma, en iyi 50 makale içerisinde 824 atıf ile en çok atıf alan ikinci makale olarak yerini almaktadır. Bu sayının (824 atıf) FBR, JFBS ve JFBM'de en çok alıntı yapılan 50 makalenin tamamında ortalama olarak alınan 338,6 atıfla karşılaştırıldığında oldukça yüksek bir sayı olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bu üç derginin son on yılda (2010-2020) en çok atıf alan makalelerin ilk sırasında yine Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia (2012) ait "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research" çalışması olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu makale her yıl çok sayıda atıf almaktadır (Rovelli vd., 2021: 2-3).

Aşağıda Rovelli vd. (2021)'nin çalışmasına göre FBR, JFBS VE JFBM'de en çok alıntı yapılan ilk 15 makalenin geniş bir özeti sunulmaktadır.

**1. Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms.**

Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım (The Resource Based View- RBV), aile şirketlerinin rekabet avantajlarını değerlendirmek için stratejik yönetim alanından teorik bir çerçeve sağlamaktadır. RBV, belirli bir firma içinde karmaşık, soyut (temel yetenekler gibi) ve dinamik olan kendine özgü kaynakları ayırmayı sağlar. Aile katılımının bir sonucu olarak bir firmaya özgü olan kaynak yığını, firmanın "aileselliği" olarak tanımlanır. Bu yaklaşım, bir firmada avantaj sağlayan spesifik davranışsal ve sosyal fenomenleri değerlendirmek için bir araştırma ve uygulama yöntemi sağlamaktadır. Rekabet avantajını değerlendirmek için ailesellik modeli kullanmak, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre neden bir avantaja sahip olduğu ile ilişkili birçok soruya cevap sağlamaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 1). Ayrıca, rekabet avantajı potansiyeline sahip aile şirketlerinin birçok eşsiz karakteristik özelliğini de ortaya koymaktadır. Sonuç olarak RBV, aile şirketlerinde yüksek seviyelerde bulunan maddi olmayan varlıkların (güven ve birlik gibi) neden üstün performansı teşvik edebileceğini açıklamaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 17-18).

**2. Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, an agenda for future research.**

Bu makale, sosyo-duygusal refah (SDR) yaklaşımını aile işletmesi alanında potansiyel baskın bir paradigma olarak ortaya koymaktadır. Yazarlar, SDR'nin benzersiz bir varlık olarak aile şirketinin en önemli farklılaştırıcısı olduğunu ve aile şirketlerinin diğer firmalara göre neden farklı davrandıklarını açıklamaya yardımcı olduğunu savunmaktadırlar. Yazarlar bunu yaparken SDR kavramı, SDR'nin farklı boyutları ve SDR'nin diğer teorik yaklaşımlarla olan bağlantıları hakkında benzersiz bir çalışma sunmaktadırlar (Berrone vd., 2012: 258).

**3. Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future.**

Aile işletmeleri üzerine 217 hakemli makalenin gözden geçirilmesine dayanarak oluşturulan literatür; bireysel, kişilerarası/grup, örgütsel ve toplumsal analiz seviyelerine göre düzenlenmiştir (Sharma, 2004: 1). Aile işletmelerinde aile ve işletme genellikle iç içe geçmiş durumdadır. Genel olarak bu firmalar, mali ve mali olmayan hedeflerin bir kombinasyonunu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle aile şirketlerinin kilit oyuncular tarafından kullanılan başarı tanımı önemli bir uyum göstermektedir. Paydaş teorisinin ilkeleri, böyle bir anlayışın amaçları gerçekleştirmede yararlı olabileceğini ortaya koymaktadır. Belki de paydaşların "başarının" onlar için ne anlama geldiğine dair bakış açısının uyumu, aile şirketlerinin başarısının önemli bir göstergesi olabilir. Aksine farklı paydaşların aile şirketi için başarmaya çalıştıkları amaç veya hedef tanımlarındaki uyumsuzluk, bir çatışma kaynağına işaret edebilmektedir (Sharma, 2004: 6).

**4. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities.**

Son araştırmalar büyük ve halka açık aile kontrolündeki işletmelerin aslında diğer işletme türlerinden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu makalenin yazarları ise neden bazı işletmelerin bu kadar iyi bazılarının ise bu kadar kötü görüldüğünü açıklama girişiminde bu tür aile şirketlerinin doğasını incelemişlerdir. Bunu ortaya koymak için farklı aile şirketi türlerini birbirinden ayıran dört temel yönetim seçeneği belirlemişlerdir: aile sahipliği ve kontrolü, ailesel yönetim, çoklu aile sahipliği/yöneticiliği ve çoklu aile nesilleri. Bu çalışma ile araştırmacılar; bu işletmelerin başlıca yönetim seçenekleri ile temsil maliyetleri ve

yönetim tutumları üzerindeki potansiyel etkileri vurgulayarak onların yeteneklerinde ve nihayetinde performanslarında sayısız önemli farklılıkları ortaya çıkarmışlardır.

**5. Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms.**

Aile şirketleri, büyük ölçüde teknolojik yenilik ve ekonomik ilerlemenin ana kaynağı olarak kabul edilmektedir. Yine de zamanla bazı aile şirketleri girişimcilik faaliyetleriyle ilişkili riskleri alma konusunda muhafazakâr hale gelmektedir. Girişimcinin risk alması alanında geniş bir tanımı benimseyen bu çalışma, 209 ABD'li imalatçı aile şirketi arasında risk almanın temel bağlantılarını vurgulamak için vekalet teorisini kullanmıştır. Sonuçlar, aile sahipliğinin ve aile katılımının girişimciliği teşvik ettiğini ancak uzun süre görevde kalan kurucu yöneticilerin tam tersi bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar yöneticileri, aile üyelerinin becerilerinden ve yeteneklerinden yararlanmaya, onları yeni pazar alanlarına girmeye ve girişimciliğe teşvik etmelidir.

**6. Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms.**

Bu makale, girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutu olarak risk alma ve bunun aile şirketleri üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Araştırmacılar İsveçli KOBİ'lerin bir örneğinden yola çıkarak, risk almanın aile şirketlerinde girişimcilik yöneliminin ayrı bir boyutu olduğunu ve proaktiflik ve yenilikçilik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca çalışma sonuçları, aile işletmelerinin girişimcilik faaliyetlerinde bulunurken risk alsalar bile, diğer işletmelere göre daha az risk aldıklarını ortaya koymaktadır.

**7. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm.**

Aile tarafından sahip olunan ve yönetilen firmalar bugün dünyadaki en baskın iş organizasyonu biçimi olmasına rağmen, bu şirketler hakkında çok az sistematik araştırma mevcuttur. Bu nedenle bu makale, karmaşık aile organizasyonlarını daha iyi anlamak ve kavramsal bir çerçeve sağlamak için kendi gözlemlerine ve bu işletmelerle ilgili literatürde bulunan anlayışlara dayandırılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; aile firmalarının aynı organizasyonel özellikleri bu firmaların hem güçlü hem de zayıf yönlerini açıklamaktadır. Araştırmacıların İkili Nitelikler adını verdikleri bu özelliklerin pozitif ve negatif sonuçları için potansiyeli tanımak gerekmektedir. Yönetimin, İkili Niteliklerin varlığını ortadan kaldırması mümkün değildir. Bu nedenle bu kuruluşlar olumlu yönlerini en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz sonuçlarını

en aza indirmek için doğasında bulunan İkili Öznitelikleri yönetmelidir (Tagiuri ve Davis, 1996: 206).

**8. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem.**

Bu makale, işletmelerin başarı, başarısızlık, strateji ve süreç gibi sonuçları üzerinde aile etkisinin ölçülmesini sağlayacak alternatif bir yöntem önermektedir. Çalışma standartlaştırılmış ve geçerli bir araç olan F-PEC ile ölçülmüştür. Aile etkisinin işletme üzerindeki bir indeksi olan F-PEC üç alt ölçekten oluşmaktadır: güç, deneyim ve kültür. Makalede, bu ölçekler ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

**9. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges.**

Aile şirketleri literatüründe, tipik olarak aile ilişkilerine odaklanan açıklayıcı makaleler hakimdir. Bu makale, aile şirketi ile ilgili literatürü stratejik bir yönetim perspektifinden incelemektedir. Ayrıca araştırma, aile şirketlerinin yönetim uygulamalarını ve performanslarını geliştirmeye katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Bu nedenle araştırma, ilgili makalelerin içeriklerini ve metodolojilerini analiz eden bir gözden geçirmeden ziyade, aile-şirket literatürünün stratejik yönetim konularındaki ilerlemesine ilişkin bir tartışma üzerine oluşturulmuştur.

**10. Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance.**

Bu makalenin amacı, aile şirketlerinin performansına ilişkin literatürdeki çelişkili kanıtlara bir açıklama sağlamaktır. Makale, araştırmaların çoğunun örgütsel performans üzerindeki “aile etkisini” net bir şekilde tanımlayamadığını öne sürmektedir. Bu nedenle çalışma, vekalet teorisine ve firmanın kaynak temelli görüşüne dayanarak firma performansı üzerinde “aile etkisini” araştırmakta ve aileler ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen önermelerde bulunmaktadır.

**11. Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm.**

Aile şirketinin karşılaştığı en büyük zorluk, veraset sürecidir. Bu zorluğun nedeni varisin, firmanın organizasyonel performansını sürdürmek ve iyileştirmek için kurucunun temel bilgi ve becerilerini layıkıyla edinme becerisinin olup olmamasını içerebilir. Bu makale, bu kritik süreci keşfetmek ve bunun nasıl etkili bir şekilde

yönetilebileceğini analiz etmek için stratejik yönetim alanından iki teorik yaklaşım kullanmıştır: kaynak tabanlı yaklaşım ve bilgi temelli yaklaşım. Bu kavramsal çerçeve, aile şirketi içindeki bilgi aktarımını ve doğasını anlamak için güçlü bir araç sağlamaktadır ki bu da aile işletmelerinin diğer işletmelere göre rekabet avantajı geliştirmesinin temelini oluşturmaktadır.

**12. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look.**

“Aile Şirketlerinin ABD Ekonomisine Katkısını” incelemek üzere görevlendirilen araştırmacılar, 1995 yılında ilgili tüm çalışmalarda mevcut verileri mercek altına almışlardır. Araştırmanın sonuçları, aile şirketlerinin ekonomik katkılarıyla ilgili bilgilerin ampirik araştırmalara dayandırılmamış olduğunu ve aile şirketlerini diğer şirketlerden ayırt etmek için kullanılan tanımların muğlak veya mevcut olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırmacılar 1996'da aile şirketlerinin ekonomik etkilerini değerlendirmek için bir çerçeve sağlaması bakımından “ailelerin işletmelere katılımının derecesini üç aralıkta tanımlayan” bir makale yayınlamıştır. “Family businesses' contribution to the US economy: A closer look” ise daha yeni verilere dayalı olarak orijinal bulguları araştıran, güncelleyen ve iyileştiren bu makaleyi tekrar gözden geçirmektedir.

**13. Sarstedt M., Ringle C.M., Smith D., Reams R., Hair J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers.**

Bu makale, Yapısal Eşitlik Modelinin temel kavramlarına ve sorunlarına teknik olmayan bir giriş sağlamaktadır. Bu sayede aile şirketi araştırmalarında potansiyel kullanıcıların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak teorilerin geliştirilmesine ve test edilmesine olanak sağlamaya çalışılmaktadır.

**14. Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms.**

Vekalet teorisini yönetime uygulayan literatür, firmanın sahipliği ve kontrolü uyumlu hale getirildiğinde elde edilecek performans avantajlarına odaklanmıştır. Makale, aile şirketi olan ve yönetilen firmaların, profesyonel olarak yönetilen meslektaşlarından yapısal, süreç ve performans boyutları açısından ne ölçüde farklılık gösterdiğini inceleyen bir saha araştırmasının sonuçlarını sunmaktadır. Buna göre, iki grup arasında hem yapısal hem de süreç boyutlarında önemli farklılıklar vardır ve aile

şirketi olan ve yönetilen firmaların sahiplik ve kontrolün birleşmesi sonucunda performans avantajları sergilediğine dair kanıtlar vardır.

#### **15. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research.**

Bu makale, aile şirketi yönetimi alanında veraset üzerine bugüne kadar yapılmış araştırmaları gözden geçirmektedir. Çalışmada beş araştırma akışı vurgulanmıştır: (1) bir süreç olarak ardıllık (2) kurucunun rolü (3) gelecek neslin bakış açısı (4) çoklu analiz seviyeleri (5) etkili ardılların özellikleri. Araştırma bu akış üzerinden, literatürdeki boşlukları doldurmaya ve gelecekteki araştırmacılar için de farklı bakış açıları sunmaya çalışmaktadır.

Aile işletmeleri, dünyadaki tüm ülkelerin ulusal ekonomilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle dünyanın farklı noktalarında birçok araştırmacı, aile işletmelerinin sorunlarına odaklanarak çözüm önerileri sunmaya, yönetim uygulamalarını ve performanslarını geliştirmeye ve aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkını ortaya koymaya çalışmaktadır.

Son yıllarda uluslararası alanda yürütülen birçok çalışma sosyo-duygusal refah kavramının aile işletmelerindeki benzersizliğini ve aile işletmelerinin en önemli farklılaştırıcısı olduğunu tartışmaktadır (Berrone vd., 2012: 259).

## **1.2. SOSYO-DUYGUSAL REFAH KAVRAMI**

### **1.2.1. Sosyo-Duygusal Refah Yaklaşımının Kökleri**

Sosyo-duygusal refah (SDR) perspektifi, aile işletmelerinde ekonomik olmayan gelirleri vurgulamak için kullanılan bir kavramdır. Ekonomik olmayan bu gelirler, benzersiz duygusal yararlar kümesidir ve aile firmalarını diğer örgütsel biçimlerden ayıran önemli bir faktördür (Firfiray vd., 2018: 85). Her ne kadar aile şirketleri stratejik kararlar verirken diğer şirketler kadar rasyonel olsalar da bu kararların firma için iyi ya da kötü olduğuna karar verme kriterleri aile şirketleri ile aile şirketi olmayanlar arasında değişmektedir (Firfiray vd., 2018: 86).

SDR yaklaşımı (Gómez-Mejía vd., 2007; Gómez-Mejía vd., 2011), işletmeyle ilgili karar verirken aile üyelerinin birincil kaygısının, işletmenin ekonomik olmayan yönlerinden elde ettikleri faydayı korumak veya artırmak olduğunu savunur. Bunlar, aile üyelerinin işletmeden edindikleri kimlik duygusu, iş üzerindeki kontrolü, aile



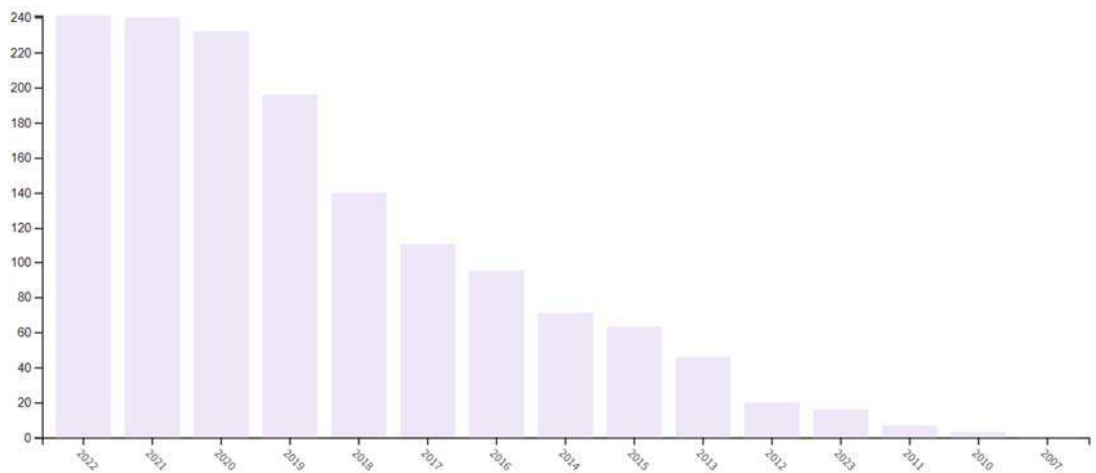
hanedanlığını sürdürme isteği ve aile üyelerinin refahını gözetme becerisini içermektedir (Pazzaglia, vd., 2013: 375).

Artan sayıda bir grup araştırmaya göre, aile şirketlerinin diğer kuruluşlardan önemli ölçüde farklı olduğunu göstermektedir. Aile şirketlerinin diğer şirketlerden nasıl farklılaştığını anlamak; bu işletmelerin yönetim süreçleri, firma stratejileri, kurumsal yönetişim, paydaş ilişkileri ve iş girişimi ile ilgili bir dizi anahtar organizasyonel seçeneği incelemeyi gerektirmektedir (Gómez-Mejía vd., 2011: 654).

Her ne kadar aile tarafından kontrol edilen firmaların davranışlarını açıklamak için vekalet teorisi, yönetim teorisi gibi kaynakların genişletilmesinden ve adaptasyonlarından önemli görüşler elde edilmiş olsa da, ekonomik araçsallığın varsayıldığı kuruluşlar için tasarlanan paradigmaların, aile firmalarının benzersizliği ile yeterince başa çıkamadığı görülmüştür (Berrone vd., 2012: 258).

Bu ihtiyaca cevap olarak Gomez-Mejia vd. (2007) farklı bulguların çoğunu açıklamak için genel bir “sosyo-duygusal refah” modeli geliştirmiştir. Bu model, önceki aile firması çalışmalarını temel almakla birlikte aynı zamanda yönetim alanındaki davranışsal geleneğe sıkıca oturtulmuştur (Berrone vd., 2012: 259) ve aile şirketlerinin diğer şirketlerden nasıl farklılaştığının büyük bir kısmını açıklamaktadır (Gómez-Mejía vd., 2011: 654).

**Şekil 1: SDR Literatürünün Yıllar Bazında Sıralaması**

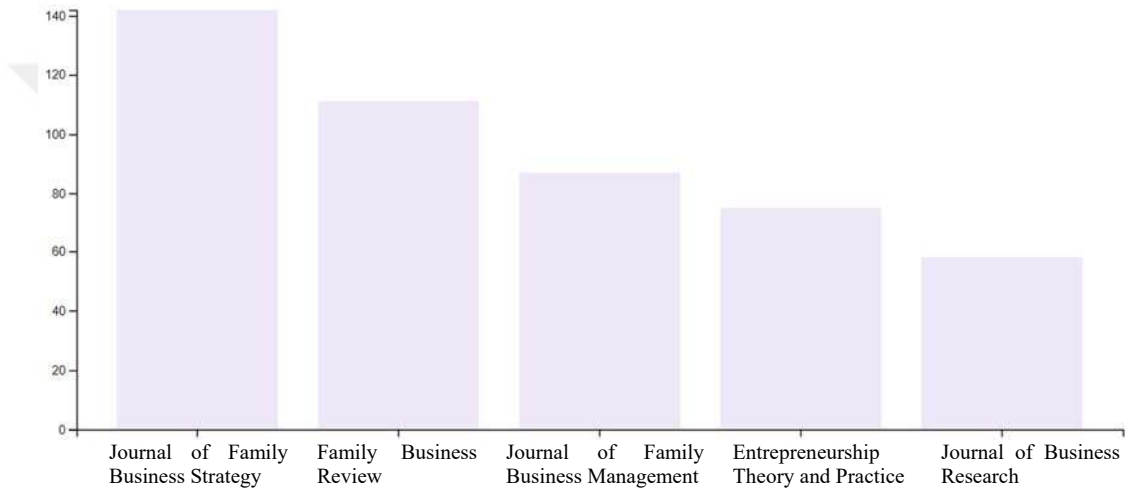


**Kaynak: Web of Science**

Şekil 1, Web of Science veri tabanına göre SDR teması üzerine yayınlanan çalışmaların yıllara göre dağılımını göstermektedir. Buna göre SDR alanında toplam 1481 akademik çalışma yayınlamıştır. SDR’ye ait ilk kavramsal çalışma 2007 yılında

Gómez-Mejía vd. (2007) tarafından “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills” adıyla yayınlanmıştır. 2012 yılında ise Berrone, Cruz and Gomez-Mejia (2012) “Socioemotional Wealth in Family firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agend a For Future Research” adıyla SDR’nin teorik çerçevesi çizilerek boyutları ortaya konulmuştur. Sonrasında ilgiyi hızla üzerinde toplayan bu kavram hakkında 2018 yılında 140, 2019 yılında 196, 2020 yılında 232, 2021 yılında 240 ve 2022 yılında 241 yayın yapılmıştır.

**Şekil 2: SDR Literatürüne Ait İlk Beş Akademik Dergi Sıralaması**



**Kaynak: Web of Science**

Şekil 2, web of science veri tabanına göre SDR teması üzerine yayınlanan çalışmaların (2007-2022) yer aldığı ilk beş akademik dergiyi sırasıyla göstermektedir. Buna göre SDR alanında; Journal of Family Business Strategy 134, Family Business Review 88, Journal of Family Business Management 82, Entrepreneurship Theory and Practice 65 ve Journal of Business Research 56 akademik çalışma yayınlamıştır.

Literatüre göre aileler, iş için en iyisi olmasa bile ailenin mirasını korumak ve nesiller arası aktarımı sürdürebilmek için ana yönetim pozisyonlarını varislerine bırakmaktadır (Firfiray vd., 2018: 86). Çünkü sosyo-duygusal refah olarak bilinen bu kavram nedeniyle aile işletmeleri sahipleri için firmaları, hayatlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durum, aile dışı hissedarlar veya yöneticiler ve firma ile ilişkisinin daha uzak, geçici, bireyci ve faydacı olduğu çalışanlara göre oldukça fazladır. Bu nedenle

SDR bir aile firmasını diğer örgütsel biçimlerden ayıran en önemli özelliktir (Berrone vd., 2012: 260).

Dolayısıyla SDR; aile üyelerine istihdam, iş güvenliği ve finansal faydalar sağlamak ve firmayı gelecek aile nesillerine aktarmak gibi ortak aile hedeflerinden oluşan bir şemsiye kavramdır (Firfiray vd., 2018: 85).

Basitçe söylemek gerekirse SDR modeli, aile şirketlerinin tipik olarak aile üyelerinin finansal olmayan yönleri veya “duygusal refahları” ile ilgili olarak motive olduklarını öngörmektedir. Bu formülasyonda, aile tarafından kontrol edilen firmaların büyük stratejik seçimler yaparken veya politik kararlar alırken kullandığı referans çerçevesi SDR'deki kazanç veya kayıpları temsil etmektedir (Berrone vd., 2012: 259).

Literatürde SDR'yi destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır. İrlanda (Reid ve Adams, 2001), İsrail (Lauterbach ve Vaninsky, 1999), ABD (Chrisman vd., 2004), Almanya ve İsviçre (Zellweger vd., 2011) ve İspanya (Gomez-Mejia vd., 2001) gibi uluslararası alanda yürütülen bu çalışmalar SDR'nin aile işletmelerindeki benzersizliğini ortaya koymaktadır (Berrone vd., 2012: 259).

Yazarlar, SDR'nin aile şirketlerinin davranışlarındaki farklılığı açıklamaya yardımcı olduğu ve eşsiz bir işletme olarak aile işletmelerinin en önemli farklılaştırıcısı olduğunu tartışmaktadır. Bunu yaparken yazarlar, SDR kavramının farklı boyutlarını ve diğer teorik yaklaşımlarla olan bağlantılarını gözden geçirmektedir (Berrone vd., 2012: 258).

Ancak aynı zamanda finansal açıdan, SDR yaklaşımına bağlı olarak aile bağlarına dayalı işe alım kararları alınması; işlevsiz yetenek, vasıfsız yönetim veya stratejik icraat eksikliğine neden olarak firma performansına zarar verebilmektedir.

Finansal kayıplara ek olarak akraba veya yakınları işe almak, nepotizm uygulama söylentilerini de yaygınlaştırmaktadır. Nepotizm ise çoğunlukla etik dışı olarak algılandığından aile imajına zarar verebilmektedir.

İşe alımların ya da performans değerlendirmelerinin adaletli bir şekilde yapılması ve aile dışı çalışanlara karşı ayrımcılık yapmayan uygulamalar kısa vadeli maliyetler içerebilir. Ancak bu maliyetler, aile şirketinin ömrüne ve refahına katkıda bulunabilecek uzun vadeli itibar yararları ile dengelenebilir (Firfiray vd., 2018: 86).

Aile kontrolünü ve etkisini korumak için güçlü isteğe sahip aile şirketlerinde, kilit pozisyonlar için ilgisiz başvuru sahipleri yerine aile üyelerini tercih etmekle, SDR kazanımlarının daha fazla olacağını varsaymak adil görünmektedir. Bunun nedeni aile

üyelerinin, aile üyelerinin atanması ile gelişmiş aile kontrolü ve etkisine sahip olmasından kaynaklanan, oldukça belirli bir SDR kazancıyla karşılaştıkları benzersiz bir risk almasıdır (Fırfıray vd., 2018: 86).

Gómez-Mejía vd. (2007) çalışmalarında; aile şirketlerinin, halka açık şirketlerden daha fazla risk alma eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Davranış teorisini kullanarak yürütülen çalışma, aile firmaları için birincil referans noktasının sosyo-duygusal refah olduğunu ve bu nedenle SDR’de ortaya çıkabilecek kayıplardan kaçınmak için aile firmalarının performansları için önemli bir risk kabul etmeye istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Gómez-Mejía vd., 2007: 106).

Ayrıca Stockmans vd. (2010)’nin çalışması Gómez-Mejía vd. (2007)’nin çalışmasında bahsedilen aile şirketlerinin eş zamanlı olarak riskten kaçınma ve risk almaya istekli olduklarını desteklemektedir. Aile şirketleri, aile hedeflerine odaklandıkları için ekonomik performansın azalması ile karşı karşıya kaldıklarında, aile dışı paydaşlarla ilgili birtakım maliyetler ortaya çıkar. Aile üyesi olmayan bu paydaşlar, yönetim kuruluna bağımsız yöneticiler eklenmesi, yönetim kurulunun kendisinde yer almaya çalışmak veya kredi sözleşmeleri gibi maliyetleri içerir. Bu önlemler aile hissedarlarının sosyo-duygusal refahı için bir tehdit oluşturabilir. Bu nedenle bu aile şirketleri, sosyo-duygusal refahlarını kaybetmemek için kazançlarını daha iyi bir güncel performans izlenimi vermek üzere yönetmektedir. Bu durum, aile şirketlerinin SDR’de bir kayıp riski almamak için riskten kaçındıklarını göstermektedir (Stockmans vd., 2010: 290).

Davranışsal Vekalet Teorisine dayanarak (Wiseman ve Gómez-Mejía, 1998) SDR perspektifi, bir iş kararını değerlendirmek ve risk alıp almamaya karar vermek söz konusu olduğunda aile şirketleri için ana referans noktasını ifade etmektedir (Gómez-Mejía vd., 2007: 129).

Gómez-Mejía vd. (2007) yaptıkları araştırma ile aile firmalarının sosyo-duygusal refahtan vazgeçmeyi büyük bir kayıp olarak çerçevelediklerini ve davranışsal bir bakış açısıyla tutarlı olarak, bu kaybı azaltmak için daha büyük bir performans tehlikesini kabul etmeye razı oldukları iddiasını desteklemişlerdir. Özellikle, aile firmaları şöyle bir stratejik ikilemle karşı karşıya kaldıklarında;

(1) Yüksek derecede kesin mali kazanç ancak aile kontrolünün kaybedilmesi

(2) Performansın düşmesi ve felaketle sonuçlanan iş başarısızlığının daha büyük bir riski, ancak aile kontrolünün korunması

risk olarak aile kontrolünün kaybedilmesi seçeneğini reddetmişlerdir (Gómez-Mejía vd., 2007: 129).

Bunun bir sonucu olarak aile şirketlerinin sosyo-duygusal refahlarına yönelik tehditleri azaltmak için kötü veya görünüşte mantıksız riskleri alabildiği söylenebilir (Gómez-Mejía vd., 2007: 130). Yani, aile işletmeleri sahipleri SDR zararlarına karşı hassastır bu nedenle SDR'yi korumak ve dolayısıyla aile işletmeleri üzerindeki kontrolünü korumak için ekonomik hedefleri, ekonomik olmayan hedeflerle takas edebilmektedirler (Firfiray vd., 2018: 85).

Nepotizmin, aile şirketleri için karma bir risk olarak yapıldığını, aile üyelerinin atanmasıyla potansiyel SDR ve finansal kayıplar arasında bir denge kurmanın ikilemiyle karşı karşıya kaldıklarını ve sonunda eşsiz bir risk alabildiklerini göstermektedir (Firfiray vd., 2018: 92). Örneğin bir yabancıyı işe almak, bazı SDR kayıplarına yol açabilir, çünkü aile işletmesi sahiplerinin anlaşılmasının ötesinde alanında uzmanlaşmış birini işe almak, ailenin firmadaki gücünü ve etkisini azaltabilir (Firfiray vd., 2018: 86).

Aile işletmesi olmayan işletmeler veya aile işletmelerinde aileden olmayan yöneticiler bunun bir kısmını deneyimleyebilse de “sosyo-duygusal refahın” değeri aile için daha içseldir ve kimliği ayrılmaz biçimde bağlanmış olan aile üyeleri arasında derin bir psikolojik düzeyde demirlenir (Berrone vd., 2012: 259).

Aile işletmeleri için sosyo-duygusal refaha karşı riskten kaçınma, finansal kayıp riskinden önceliklidir. Buna karşılık teori argümanları, aile yöneticilerinin önemli ölçüde maddi bir risk taşıyan stratejik seçimlerden de kaçınacağını göstermektedir çünkü sonuçta ailenin mirası da büyük ölçüde firmaya bağlıdır (Berrone vd., 2012: 260).

Son yıllarda Gomez-Mejia ve meslektaşları tarafından yapılan araştırmalar, SDR kayıpları konusunda aile tarafından olumsuz durumlar tespit edildiğinde, aile yöneticilerinin SDR'yi koruyan riskli ekonomik eylemleri seçme eğiliminde olduklarına dair çok güçlü kanıtlar sunmuştur (Berrone vd., 2012: 260).

Gomez-Mejia vd. 2007’de yaptığı çalışmasında; aileye ait zeytinyağı üreticilerinin bağımsız olmayı, birçok finansal faydasına ve firma riskini büyük oranda azaltmasına rağmen kooperatiflere katılmamayı tercih ederek gösterdiğini ortaya koymuştur (Berrone vd., 2012: 260).

SDR’nin kendine özgü stratejik seçimleri ön gördüğünü gösteren bir başka çalışma (Gomez-Mejia vd. 2010); aile tarafından yönetilen işletmelerin, daha büyük

işletme riski oluşturmaya rağmen daha az çeşitlenme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, çeşitlendirmenin aile dışı üyeleri çeşitli iş birimlerine tayin etmek suretiyle ailenin SDR'sini azaltarak aile üzerindeki etkisini azaltmasıdır (Berrone vd., 2012: 260).

Benzer bulgular yüksek teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren aile şirketleri için teknolojik çeşitlendirme kararlarıyla karşı karşıya kaldığında yaptıkları seçimin SDR'yi koruma yönlü kararlar olduğu, Gomez-Mejia, Hoskisson, Makri, Sirmon ve Campbell (2011) tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre aile tarafından kontrol edilen firmaların, teknolojik riskleri azaltmasına rağmen, teknolojik olarak çeşitlilikleri daha düşük düzeydedir. Bunun nedeni, teknolojik çeşitliliğin SDR bakımından aile sorumlusu tarafından olumsuz bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu olumsuzluğun nedeni genellikle aileyi girişim sermayesi kapitalistleri veya kurumsal yatırımcılar gibi şirket dışındaki taraflara bir miktar mülkiyet vermeye zorlamasıdır (Berrone vd., 2012: 260).

Son olarak çevre dostu politikaları gönüllü olarak benimseyen aile işletmeleri, düzenlemelere uymanın ötesinde önemli bir ekonomik risk üstlenmektedir. Başka bir deyişle, bu politika kararlarında ekonomik olmayan araçların önemli bir rol oynaması muhtemeldir. Berrone vd. (2010), endüstriyel kirliliği olan işletmelerde aile tarafından kontrol edilen firmaların ailenin imajını korumak ya da güçlendirmek için (yani SDR'lerini) çevre kirliliğine karşı daha hassas olduğunu, kirliliği azaltmak eğiliminde girişimleri olduğunu bildirmiştir. Açık bir ekonomik ödül olmadığı halde böyle bir davranışı benimseme nedeninin SDR'nin imajını güçlendirmek olduğu açıktır (Berrone vd., 2010: 84-86).

Zellweger, Kellermanns, vd. (2011), İsviçre ve Alman aile işletmelerinden yola çıkarak, ailelerin nesiller arası kontrol niyetleri arttıkça, aile üyelerinin şirketi aile dışı aktörlere satma riskini göze alabilmek için çok daha yüksek fiyatlar talep edeceklerini göstermiştir. Yazarlar, aile üyelerinin sosyo-duygusal refah çerçevesinde nesiller arası kontrol niyetlerinin işletmenin gelecekteki faydası saydığını öne sürmektedir. Sonuç olarak, firmayı satmak yalnızca aile üyelerinin SDR'deki zararını karşılamaya uygun şekilde tanzim edildiğinde tercih edilecek bir seçenektir (Berrone vd., 2012: 260).

Davranış vekaleti teorisinin mantığına uygun olarak yukarıda belirtilen çalışmaların ortak teması, aile tarafından kontrol edilen firmalarda, SDR'nin korunmasının, firmayı ekonomik olmayan stratejik seçimler yapmaya iten önemli bir referans noktası oluşturmalarıdır (Berrone vd., 2012: 261).

Ayrıca birçok araştırmacı, SDR boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğunu ve aile şirketlerini benzersiz kılan yapının bir parçası olduğunu doğrulamaya devam etmektedir (Berrone vd., 2012; Debicki vd., 2016; Hauck vd., 2016; Swab, vd., 2020: 430; Kabbach de Castro, vd., 2017: 153).

SDR modeli henüz başlangıç aşamasındadır ve olgunlaştıkça, aile şirketi alanında gelecekteki araştırmaları sürdürmek için özellikle avantajlı olabilir. SDR yaklaşımı davranışsal vekalet teorisi temeline dayanır ve bu nedenle güçlü bir kavramsal temele sahiptir. Bununla birlikte hepsinden önemlisi, SDR modeli aile işletmeciliği alanındaki araştırmalara dayanmakta ve bu araştırmalarla geliştirilmektedir (Berrone vd., 2012: 261).

### **1.2.2. SDR'nin İçerik Yapısı ve Boyutları**

Daha önce belirtildiği gibi SDR; ailenin otorite kullanma arzusu, aile etkisinden yararlanma, firma içindeki klan üyeliğinin sürdürülmesi, güvenilir aile üyelerinin atanması için önemli olanları içeren ve aile üyelerinin “Sosyo Duygusal Refahını” kapsayan bir yaklaşımdır (Berrone vd., 2012: 262).

Aile işletmelerinde görülen sosyo-duygusal refah, aile üyelerinin işletmedeki rol ve sorumluluklarının yanı sıra işletmenin başarısından kaynaklanan tatmin ve gurur duygularının bir birleşimi olarak tanımlanabilir. Bu refah, aile işletmelerinde çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurma, aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesi, işletmenin geleceğine olan güven ve motivasyonun artması gibi faktörlerle ilişkilidir. Ayrıca, aile işletmelerinde çalışanların karar verme ve yönetme süreçlerine daha fazla katılımı, işletmede daha yüksek oranda güvenli ve iyi bir çalışma ortamının oluşması gibi faktörler de sosyo-duygusal refahı arttırabilir. Bu refah, işletmenin başarısının yanı sıra, aile üyelerinin kişisel ve profesyonel hayatlarına pozitif etkiler de sağlayabilir.

Bu yaklaşım açıklanırken Berrone vd. (2012)'nin araştırmalarına dayanarak SDR'nin beş ana boyutunu incelenecektir.

#### **1.2.2.1. Ailenin Kontrolü ve Etkisi (Family Control and Influence)**

İlk boyut aile üyelerinin kontrolü ve etkisi ile ilgilidir. Aile işletmelerini ayırt eden en önemli özelliklerden biri, aile üyelerinin stratejik kararlar üzerinde kontrol

sahibi olmalarıdır (Chua vd., 1999: 22). Kontrol, kurucu veya baskın bir aile koalisyonu tarafından gerçekleştirilebilir. Aile üyelerine verilmiş otorite kullanma yetkisi, güçlü bir sahiplik pozisyonundan, belirlenmiş bir durumdan veya kişisel karizmadan kaynaklanabilir. Hatta aile üyelerinin, işletmelerini çoklu roller üstlenerek resmi ya da gayri resmi kontrol etmesi nadir bir yaklaşım değildir (Mustakallio vd., 2002: 205).

Her durumda, kontrol ve etki SDR'nin ayrılmaz bir parçasıdır ve aile üyeleri tarafından oldukça arzulanır. Başka bir ifadeyle, SDR'nin korunması için aile üyelerinin firmanın kontrolünü sürdürmesi gerekir. Bu nedenle aile şirketlerinde şirket sahiplerinin, finansal hususlara bakılmaksızın şirketin işleri üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak kontrollerini sürdürmek istemesi muhtemeldir (Berrone vd., 2012: 262).

#### **1.2.2.2. Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi (Family Members' Identification With The Firm)**

İkinci boyut, aile üyelerinin firma ile kimlikleşmesi kavramını ele almaktadır. Çok sayıda aile işletmecisi, ailenin ve işletmenin birbirine karışmasının, aile şirketlerinin doğası gereği eşsiz bir kimliğe yol açtığını iddia etmektedir (Dyer ve Whetten, 2006: 789).

Aile işletmelerinde, işletme sahibinin kimliği, genellikle ailenin adını taşıyan organizasyona ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Bu bağlılık, işletmenin iç ve dış paydaşlar tarafından firmanın ailenin bir uzantısı olarak görülmesine neden olur. Dahili olarak, bunun yalnızca çalışanlara değil, aynı zamanda diğer iç süreçlere ve sağladıkları hizmet ve ürünlerin kalitesine yönelik tutumları üzerinde de önemli bir etkisi olması muhtemeldir. Bu etki aile üyelerini; müşterilerine, tedarikçilerine ve diğer dış paydaşlarına yansıttıkları dış imaj konusunda oldukça hassas kılar (Berrone vd., 2012: 262).

Ailenin, firma adı ile güçlü bir şekilde tanımlanması aile şirketlerinde daha yüksek düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumsal vatandaşlık gerektirir. Çünkü kamu kınaması gibi olumsuz durumlar aile üyeleri için duygusal olarak oldukça yıkıcıdır. Bunun yanı sıra daha olumlu bir aile imajı sürdürmek için özellikle işletme kararlarında sosyal sorumluluk ve toplumsal vatandaşlık gibi kavramlara özen gösterilir (Berrone vd., 2012: 262).



### **1.2.2.3. Sosyal Bağlar (Binding Socialties)**

Üçüncü boyut, aile firmalarının sosyal ilişkilerini ifade eder. Cruz, Justo ve De Castro (2012)'nin yaptığı son araştırmalar, SDR'nin; kolektif sosyal sermaye, ilişkisel güven, yakınlık duyguları ve kişilerarası dayanışmayı içeren ve kapalı sosyal ağlarda ortaya çıkan kolektif faydaları, akrabalık bağları ile sağladığını savunmaktadır (Berrone vd., 2012: 263).

Aile şirketi içinde görülen karşılıklı bağlar yalnızca aile üyeleri arasında değil geniş bir müşteri grubuna uzanmaktadır. Aile şirketlerinin “sahip olma, özdeşlik ve kimlik duygusu” diğer çalışanlar ve paydaşlar tarafından sıklıkla paylaşılır ve şirkete istikrar ve bağlılık duygusu kazandırılır. Örneğin, aile şirketleri sıklıkla aile üyeleri olarak görülen satıcı ve tedarikçilere sahiptir (Berrone vd., 2012: 263).

Geniş aile üyeleri arasındaki bağların, toplumda da güçlü sosyal bağlar yaratması muhtemeldir. Brickson (2005)'un kuruluşların paydaşlarla ilişkilerinin örgütsel kimliğin göze çarpan bir özelliği olduğunu, iç ve dış paydaşlarla ilişkilerin sıkı bir şekilde bağlandığını iddia etmektedir (Brickson, 2005: 576). Ayrıca aile işletmelerindeki bu karşılıklı bağlar göz önüne alındığında işletme kararlarında, bariz bir işlemsel ekonomik kazanım olmasa bile bu firmaların, kendilerini çevreleyen iç ve dış paydaşların refahını sürdürmeleri beklenir.

Berrone vd. (2010) aile şirketlerinin, topluluklarına derinden gömülü olduklarını ve genellikle hayır kurumları, özel etkinlikler ve yerel spor takımları gibi topluluktaki derneklere ve etkinliklere sponsor olduklarını savunmaktadır. Bu davranışlar, çeşitli sosyal bağların getirdiği; fedakârlık, cömertlik, tanınırlık kazanma gibi duygular için yapılabilmektedir (Schulze vd., 2003: 475).

### **1.2.2.4. Duygusal Bağlılık (Emotional Attachment)**

Dördüncü boyut, SDR'nin duygusal içeriği ile ilgilidir ve aile işletmesi bağlamında duyguların rolünü ifade eder. Duygular “günlük örgütsel işlerin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası” olmasına rağmen, aile ilişkilerinin egemen olduğu organizasyonlarda, daha uzun bir tarih ve paylaşılan deneyimlerle ilgili olarak geçmiş olaylara ait bilgiler verir (Berrone vd., 2012: 263).

Labaki, Michael-Tsabari ve Zachary (2013), “duyguları” aile şirketleri bağlamında; aile çatışmaları, kişisel ilişkiler ve aile kültürü gibi işletmeleri etkileyen

meseleler açısından incelemiştir. Diğer çalışmalarda ise güven (Steier, 2001), fedakârlık (Eddleston ve Kellermanns, 2007; Zahra, 2003) ve yardımseverlik gibi kavramlar incelenmiştir. Berrone vd. (2012: 264) ise bu boyutu, belirli koşullar altında aile üyelerinin neden birbirlerine özgecilik yaptığını anlayabilmek ya da aile üyelerini güvenilir olarak kabul etme olasılıklarının neden daha yüksek olduğunu anlayabilmek için ele almıştır.

Aile işletmelerinde; çalışan, kendi kimliğinin büyük bir kısmını firmanın kimliğine bağlar ve bu duygu firma ile arasında güçlü bir bağ oluşturmaya neden olur. Bu bağ, akrabaları istihdam etmeyen firmalarda eksik olan bir izomorfizm ve bağlılık duygusu doğurur. Çünkü aile dışı çalışanlar, çalıştıkları firmalarla daha uzak, geçici ve faydacı bir ilişkiye sahip olma eğilimindedir. SDR, aile hissedarlarının veya aile yöneticilerinin çatışma durumunda bile benzer hedefleri paylaşma olasılıkları daha yüksek olduğu için aile dışı çalışanlara kıyasla daha birleşik bir bakış açısı yaratır (Cruz vd., 2012: 65). Dahası duygusal bağlanma aynı zamanda ailenin mirasını da güçlendirir, çünkü firma kaybı çoğu mal sahibi için ortaktır ve oldukça duygusal bir olaydır (Shepherd vd., 2009: 135).

Bununla birlikte aile işletmesi olmayan firmalarda, işlevsel olmayan ilişkiler ve kalıcı çatışmalar çoğu zaman ilgili tarafların iş sözleşmesini feshetmesiyle son bulmaktadır. Duygusal bağlılığın yüksek olduğu aile şirketlerinde ise belki de istemsiz olarak ve sonunda uyumlu bir duruma dönecekleri umuduyla çelişkili ilişkiler korunmaktadır (Berrone vd., 2012: 263).

Kendi doğası gereği aileler, çok çeşitli duygular ile karakterize edilir. Pozitif olanlarının bazıları; samimiyet, hassasiyet, sevgi, teselli ve mutluluk gibidir. Negatif olanlar ise öfke, korku, yalnızlık, endişe, üzüntü, hayal kırıklığı ve depresyondur (Berrone vd., 2012: 263). Bu duygular günlük durumlardan kaynaklanmaktadır ancak statik değildirler. Çünkü her aile işletme sisteminde (boşanma, hastalık, aile veya iş kaybı, ekonomik kriz, vb.) az veya çok kritik olaylar ortaya çıkar ve gelişir (Dunn, 1999: 42). Ancak aile ile şirket arasındaki sınırlar aile işletmelerinde oldukça bulanık olduğu için duygular kuruma nüfuz eder ve aile işletmesindeki karar alma süreçlerini etkiler (Berrone vd., 2010: 84).

#### **1.2.2.5. Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi (Renewal of Family Bonds to The Firm Through Dynastic Succession)**

SDR'nin beşinci ve son boyutu, işletmeyi gelecek nesillere devretme niyetini ifade eder. Zellweger ve Astrachan (2008) ve Zellweger vd. (2011) bu nesiller arası sürdürülebilirliği SDR'nin merkezi yönlerinden biri olarak önermektedir.

Hanedanlığı sürdürme duygusunun, karar verme sürecinde önemli etkileri vardır. Bir aile hissedarı açısından bakıldığında, firma ailenin mirasını ve geleneğini sembolize ettiği için kolayca satılabilecek bir varlık değildir. Sonuç olarak aile üyeleri firmayı, torunlara bırakılması gereken uzun vadeli bir aile yatırımı olarak görmektedir. Kanıtlar, iş dünyasının gelecek nesiller için sürdürülmesinin genellikle aile şirketleri için kilit bir hedef olarak görüldüğünü ve birçok aile şirketinin daha uzun vadeli planlama ufku sergilediğini göstermektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 381).

#### **1.2.3. Aile Şirketlerinde Sosyo-Duygusal Refahın Yönetmel Kararlarda Etkisini Ortaya Çıkaran Aracı Değişkenler**

Farklı araştırmalar, aile şirketlerinde artan firma mülkiyetinin, ailenin firmanın stratejik kararları üzerindeki etkisini arttırdığını ve SDR'nin kontrol boyutunu güçlendirdiğini göstermiştir. Ancak, bir şirketi kontrol eden değişkenler bir şirketten diğerine ve hatta zaman zaman firma içinde bir noktadan diğerine değişebilmektedir. Başka bir deyişle aile şirketleri, uyumlu çıkarları olan ancak yekpare veya homojen bir grup değildir. Özetle tüm aile işletmeleri, örgütsel özellikler veya davranışlar bakımından farklılık göstermektedir (Berrone vd., 2012: 264).

Önceki araştırmalar, aile şirketlerindeki yönetimsel seçimlerin, ailenin sosyo-duygusal refahını, verimlilik veya ekonomik araçsallık hususları dışında koruma arzusu yansıttığını göstermiştir. Bununla birlikte mevcut kanıtlar, yönetmel kararlarda sosyo-duygusal refahın referans noktası olarak alınırken aile aşaması, firma büyüklüğü, firmanın riski ve aile dışı hissedarların varlığını içeren faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Gómez-Mejía vd., 2011: 686).

Buna göre çalışmada; aile işletmelerinde sosyo-duygusal refahın yönetmel kararlarda etkisini ortaya çıkaran 4 temel aracı değişken belirlenmiş ve araştırma

sürecine dahil edilmiştir: işletmenin aile aşaması, işletmenin büyüklüğü, işletmede aile dışı hissedarların varlığı ve işletmede risk değerlendirmesi (firma riski).

#### **1.2.3.1. İşletmenin Aile Aşaması (Family Stage)**

Çalışmalar, şimdiye kadar gözden geçirilen hemen hemen tüm konularda aile şirketleri arasında kuşak farklılıkları olduğunu göstermiştir. Bu kuşaksal farklılıklar üzerine yapılan farklı araştırmalar arasındaki ortak bir konu, sosyo-duygusal refahın bazı varyasyonlarının rol oynadığı görülmektedir. Araştırmacılar genellikle aile kimliği etkisinin, miras duygusunun, duygusal bağlılığın, aile imajına saygı ve sosyal bağların gücünün, firmanın bir nesilden diğerine geçerken değiştiğini kabul ederler. Aile işletmelerinde sosyo-duygusal refahı korumaya yapılan vurgunun, nesiller ilerledikçe azaldığı ve referans çerçevesi olarak finansal kaygıların daha önemli hale geldiği öne sürülmektedir. Bu çalışmalar, diğerlerinin yanı sıra sonraki nesillerdeki sosyo-duygusal refahı koruma dürtüsünün zayıflamasının, aile şirketinin yönetiminin birçok yönünü etkilediğine dair geniş kanıt sunmaktadır (Gómez-Mejía vd., 2011: 686).

Bu araştırmalar ayrıca stratejik tercihlerin aile şirketlerinin sonraki aşamalarındaki ekonomik faktörler tarafından yönlendirilmesinin daha olası olduğunu göstermektedir. Daha ilerideki kuşaklarda, aile nüfuzu daha dağınık hale gelir ve kişi başına daha küçük bir ortalama hisse sahibi olur. Bu nedenle aile, daha sonraki aşamalarda firma üzerindeki kontrol gücünü kaybetmeye başlar ve birden fazla paydaşın finansal kaygıları ön plana çıkar (Gomez-Mejia vd., 2007: 109; Gómez-Mejía vd., 2011: 687).

#### **1.2.3.2. İşletmenin Büyüklüğü (Firm Size)**

Çoğu yazar firma büyüklüğünü, aile şirketleri tarafından verilen yönetsel kararları denetleyen önemli bir değişken olarak görmektedir. Firma büyüklüğünün bu kararlar üzerindeki etkisi için yapılan açıklamaların çoğu sosyo-duygusal refahın bazı boyutlarıyla ilgilidir. Bu çalışmaların birkaç örneği aşağıda özetlenmiştir (Gómez-Mejía vd., 2011: 687).

Wasserman (2006), bir şirketin boyutu büyüdükçe ve kurucular diğer taraflarla nüfuzunu paylaşmak zorunda kaldıkça, daha düşük seviyelerde psikolojik sahiplik

sergilemeleri ve tüm kuruluşun refahı üzerinde kendi çıkarlarına daha meyilli olduklarını savunmaktadır. Firma büyüklüğü aynı zamanda, kurumun kimliği ve kurucu ailenin kimliği arasında daha fazla mesafeye yol açmaktadır. Diğer bir deyişle aile firması büyüdükçe, yönetsel seğıimlere rehberlik etmek için birincil referans noktası olarak alınan sosyo-duygusal refah kullanımı azalmaktadır. Örneğın, Gomez-Mejia vd. (2007) büyük bir aile işletmesi olan zeytinyağı fabrikasında yaptıkları çalışmada, kooperatiflere katılım olasılığının daha küçük aile fabrikalarına göre büyük aile işletmelerinde daha fazla olduğunu bulmuşlardır.

### **1.2.3.3. İşletmede Risk Değerlendirmesi (Firma Riski-Firm Hazard)**

Çok farklı örnekler ve ortamlar kullanan bir dizi çalışma, aile şirketlerinin sosyo-duygusal refah kaybı ile ilgili ekonomik kararlar almak zorunda kaldıklarında “ayaklarını sürüklediğini” ancak firma daha büyük performans tehlikesiyle karşı karşıya kaldığında sosyo-duygusal refah kaybına razı olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni, firma için tehlike arttıkça firmanın hayatta kalma olasılığının azalması ve bu durumda ailenin zaten her şeyi kaybedecek olmasıdır (Gómez-Mejía vd., 2011: 688).

Gomez-Mejia vd. (2001), bir gazetecilik firmasında, gazetenin başarısız olma olasılığı çok yüksek olduğunda işletmenin, aile yöneticilerinin görevini sonlandırma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Gomez-Mejia vd. (2007)’nin bir aile işletmesi olan zeytinyağı fabrikasında yaptıkları araştırmaya göre, zeytinyağı satışlarının büyük bir düşüş eğilimi yaşaması durumunda, ailenin kooperatiflere katılım ihtimalinin daha olası olduğunu bildirmektedir. Yine bir başka çalışmada Gomez-Mejia vd. (2010), halka açık büyük aile şirketlerinin firma performansı düştükçe çeşitlenme olasılıklarının daha fazla olduğunu bulmuşlardır.

Kısacası, aile şirketlerinde mali durumun bozulmasına neden olan açık bir kanıt olduğunda, sosyo-duygusal refahın korunmasından taviz verilmektedir. Literatür ayrıca aile şirketi sahiplerinin, firmanın dış tehlikeleri arttıkça sosyo-duygusal refahın azalmasına neden olan stratejik seğıimler yapma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Gómez-Mejía vd., 2011: 688).

#### **1.2.3.4. İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı (Presence of Non Family Shareholders)**

Aile işletmelerinde mülkiyet farklı gruplar arasında paylaşıldığında, yöneticilerden herhangi biri gündemi kendine özgü bir sorun çerçevesine dayanarak tek taraflı olarak yönetemez. Kurumsal yönetim literatürü, menfaatlerin homojen bir ekonomik yapı olmadığını ve hatta aile dışı yatırımcıların bile çelişen menfaatlere sahip olabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, aile üyesi olmayan yatırımcılar kısa vadeli getirileri vurgulama eğilimindedir ve bu nedenle daha çok aile işletmelerinin odak noktası olan uzun vadeli getirileri olabilecek yatırımlarda firma kararlarını caydırmaktadır. Diğer yandan finans alanındaki araştırmalar, işletmelerde planlı emeklilik yatırımcı varlığının, firma yatırımlarındaki uzun vadeli (ar-ge gibi) yönelimlerle ilişkili olduğunu göstermektedir (Gómez-Mejía vd., 2011: 688).

Bazı araştırmalar halka açık işletmelerde aile dışı hissedar varlığının artmasının, işletmede ailenin sosyo-duygusal refahı koruma arzusu ile diğer yatırımcıların menfaatleri arasında uzlaşmak zorunda olduğunu göstermektedir. Örneğin Gomez-Mejia vd. (2003), kurumsal yatırımcıların varlığının, aile CEO'larına şirket hissesi verilmesini caydırdığını ortaya koymaktadır (Gómez-Mejía vd., 2011: 689). Çünkü aile şirketlerinde aile CEO'larının hisse ile ödüllendirilmesi, CEO'ya ailenin menfaatleri doğrultusunda hareket etmek için daha fazla güç vermektedir. Bu nedenle kurumsal hissedarların varlığı işletmede tek bir ana menfaat çerçevesini ortadan kaldırmakta ve bu gücü aile işletmeleri yöneticilerinin elinden almaktadır.

Daha yakın zamanda, Gomez-Mejia vd. (2011), aile mülkiyeti ile Ar-Ge yatırımı arasındaki olumsuz ilişkinin, kurumsal yatırımcı mülkiyeti tarafından denetlenme eğiliminde olduğunu ve böylece kurumsal yatırımcı mülkiyetinin artmasının olumsuz ilişkiyi zayıflattığını bildirmiştir (Gómez-Mejía vd., 2011: 689).

### **1.3. KAYIRMACILIK KAVRAMI ve NEPOTİZM OLGUSU**

#### **1.3.1. Kayırmacılık Kavramı ve Özellikleri**

Türk Dil Kurumu'na göre “birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” anlamına gelen kayırmacılık kavramı ilk kez 1828 yılında General Jackson'ın

Cumhurbaşkanlığı seçim çalışmalarını istismar etmesiyle birlikte yönetim ve siyaset alanında yer almaya başlamıştır (Şalvarcı Türeli ve Uncu, 2019: 526; www.tdk.gov.tr).

Kayırmacılık, belirli bir kişi veya zümrenin faydasına olacak şekilde çıkar sağlanması olarak tanımlanabilir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170). Kavram genellikle yöneticinin, sosyal olarak bağlantıda olduğu bazı çalışanlara karşı ayrıcalıklı davranmasıyla ortaya çıkmaktadır ve bu durumlarda örgütün genel verimi ya da diğer çalışanların değerlendirilmeleri ihmal edilmektedir (Turgut, 2014: 43).

Özkanan ve Erdem (2014)’e göre kayırmacılık; basit bir gözlemlerle bile fark edilebilen, işe alımlarda ya da terfilerde eş-dost, akraba ilişkisi, siyasi veya din temelli öncelikler verilmesi gibi anlamlara gelebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 179).

Kayırmacılığın Oktay (1983)’a göre bir başka tanımı “*kamu örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünüme geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması hali*”dir (Oktay, 1983’ten aktaran Büte, 2011: 385).

Örgüt içinde bazı kişilere tanınan bu ayrıcalığın nedeni aslında maddi çıkar gözetmek değildir. Bu uygulamaların altında yatan neden daha ziyade bazı bağlılıklar ya da yükümlülüklerden kaynaklanabilir (Büte, 2011: 385). Ayrıca birçok kayırmacılık uygulaması; bireyin kişilik yapısı, değerleri, inanç ve beklentileri ile birlikte içinde yaşadığı toplumun kültüründen de etkilenmektedir. Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde genel olarak ilişkiler aile, akraba, dinsel ve hemşerilik bağlamında birleşmektedir. Bu nedenle çoğu Afrika ve Asya ülkelerinde yakınları kayırma bir erdem olarak görülebilmektedir. Dahası yakınlarından yardımını esirgemek bir kusurdur ve eleştirilecek bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Gönülaçar, 2014: 10; Bramoullé ve Goyal, 2016: 23).

Bayhan (2002)’a göre modernleşmesini henüz tamamlayamamış cemaat, aşiret veya daha çok toplulukçu yapılara sahip Doğu toplumlarında, sivil toplum örgütleri yeterince gelişmemiştir. Bu nedenle bu toplumun sosyo-kültürel yapısı kayırmacılığı beslemektedir (Bayhan, 2002: 44). Az gelişmiş ülkelerde sıklıkla görülen bu uygulamalar; hak, adalet, eşitlik, demokrasi gibi kavramların göz ardı edilmesine neden olmakla birlikte ekonomik kalkınmaya da önemli bir engel teşkil etmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170). Her ne kadar bunu önlemek için çeşitli önlemler alınsa da kayırmacılık, tüm kuruluşlarda bir sorun olarak varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Karakose, 2014: 245).

### 1.3.2. Kayırmacılığın Başlıca Türleri

Ne yazık ki bağlantılar, yönlendirmeler, bürokrasi, siyasi katılım, benzer aile isimleri gibi nedenlerle neredeyse herkes hem kamu hem de özel sektörde iş avcılığına destek olan bu kaynaklardan yararlanmaktadır (Shekhawat, 2019: 53).

Kayırmacılık geniş kapsamlı bir kavramdır ve değişik alanlarda görülmesi nedeni ile farklı türlerine rastlanılmaktadır. Temelde çok ciddi bir fark olmamasına rağmen, kayırmacılık uygulamasının altında yatan nedenlerden dolayı farklılıkları vardır ve çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. En yaygın kayırmacılık türleri kronizm, eş dost kayırmacılığını; patronaj, siyasi kayırmacılığı ve nepotizm, akraba kayırmacılığını ifade etmek için kullanılmaktadır.

Kronizm, patronaj ve nepotizmle ilgili çoğu bilimsel literatür, siyaset ve /veya ekonomi alanındaki araştırmalardan evrilmiştir (Teixeira vd., 2019: 113). Ne yazık ki bu uygulamalar işe alım sürecine sızmıştır ve bazen arka kapı olarak adlandırılan eşlerin, akrabaların veya tanıdıkların işe alım sürecindeki dayanaklarına mükemmel örneklerdir (Shekhawat, 2019: 53).

#### 1.3.2.1. Kronizm (Eş Dost Kayırmacılığı)

Kronizm, yönetim sistemlerini yönlendiren evrensel standartları göz ardı ederek insan ilişkilerinde eş dost ilişkisi gibi kriterleri vurgulamak anlamına gelir. Eş-dost ilişkisi; “aynı memleketten olma”, “aynı topraklarda büyüme”, “aynı okuldan mezun olma”, “aynı sivil toplum örgütlerine kayıtlı olma” ya da “aynı kahvehaneye takılma” gibi durumlarla ortaya çıkabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470).

Kronizm, genel olarak kamu ya da özel sektördeki yetkili makamların, kişileri işe alırken ya da terfi aşamasında onlarla arasında olan eş-dost veya tanışıklık ilişkilerini baz alması olarak tanımlanır. Ancak işe alma ya da terfi aşamasındaki bu süreçler, içerdeki için avantajlar yaratırken grup dışındaki kişilere de zarar verir (Bramoullé ve Goyal, 2016: 16; Murat ve Sezer, 2018: 745).

Kayırmacılık sadece iki kişi söz konusu olduğunda bir sorun oluşturmaz. Akrabalar veya arkadaşlar, sonuçların tüm sorumluluğu üstlendiklerinde elbette birbirlerini destekleyebilir. Örneğin, bir girişimci sadece aile üyelerini istihdam etmekte özgürdür. Kararı, muhtemelen diğer insanlar için dezavantajlar yaratır ancak



girişimciler, nitelikleri yerine kişisel bir ilişki temelinde işe alım yapması durumunda, riskin çoğunu üstlenir (Loewe vd., 2007: 20).

Bununla birlikte kayırmacılık, üçüncü bir kişi söz konusu olduğunda daha büyük sorunlara neden olabilir. Örneğin bir kamu çalışanı, başka birinin kaynaklarını ya da kamu kaynaklarını bir arkadaşına veya bir akrabasına yarar sağlamak için konumunu kullandığında daha zararlıdır. Çünkü bir arkadaşına veya yakına tercihli muamele yaparken pozisyonunu ve gücünü de kötüye kullanmış olur. Ne yazık ki etkileşimlerin şeffaf olmadığı ve yetkililerin eylemlerinden sorumlu tutulmadığı durumlarda kayırmacılık uygulamalarının çok daha yaygın olduğu görölmektedir (Loewe vd., 2007: 20).

#### **1.3.2.2. Patronaj (Siyasi Kayırmacılık)**

Patronaj; bilgi, beceri, yetenek ya da eğitim alanı/düzeyi gibi işin gerektirdiğı niteliklere sahip olmaksızın yalnızca politik tercihe yakınlık gibi siyasi nedenlerle kişilere ayrıcalıklı davranılması olarak tanımlamaktadır. Partizanlık ya da siyasi kayırmacılık olarak da bilinen bu kavram, siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kendi seçmenlerine ayrıcalıklı işlem yaparak menfaat sağlamalarıdır. Bu durum ne yazık ki demokrasinin egemen olduğu toplumlarda da sıklıkla karşılaşılan bir kayırmacılık türüdür (Murat ve Sezer, 2018: 746).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, organizasyonlardaki kişisel bağlantıların önemini pekiştiren “ne bildiğiniz önemli değil kimi tanıdığınız önemli” ifadesine yeni bir ışık tutuyor. Her türkü kayırmacılık uygulaması açık bir şekilde adil çalışan değerlendirme ilkesine aykırıdır ve etik dışı bir yönetim uygulamasıdır (Khatrı ve Tsang, 2003: 290). Ancak ne yazık ki birçok ölkede olduğu gibi ölkemizde de siyasi kayırmacılık uygulamaları yaygın olarak görölmektedir (Büte, 2011: 388).

#### **1.3.2.3. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)**

Nepotizm, İngilizcede yeğen anlamına gelen “nephew” kelimesinden türetilmiştir. İtalyancada “nepotismo”, orta çağ döneminde bazı kilise üyelerinin aile bağları olan kimseleri gözettiklerini anlatabilmek için kullanılmıştır. Günümüzde ise aile işletmelerinde, akrabaların istihdam edilmesi için verilen öncelik olarak tanımlanmaktadır (Abdalla vd., 1998: 60; Garih, 2000: 79).

Ekonomik kalkınma ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bunların, akrabalık bağına sahip bireyler tarafından yaratılan kâr amaçlı sosyal organizasyonlar olduğu görülmektedir (Olson vd., 2003: 641). Nepotizm ise aile firmalarında şirket sahiplerinin herhangi bir iş başvurusunu değerlendirmek yerine, aile üyelerini işe almak için kontrollerini kullandığı ortak bir işe alma mekanizmasıdır. Bu mekanizmanın odak noktası aile katılımını sürdürerek zaman içinde işletmeyi sonraki nesillere aktarmaktır (Jaskiewicz vd., 2013: 1).

Nepotizm, işe alım sürecinde bir hak sahibinin veya yöneticinin, aile üyelerine liyakatten ziyade (Wated ve Sanchez, 2015: 45) akrabalık bağlarına dayanan pozisyonlarına öncelik vererek gerçekleştirdiği tercihli muamelesini ifade eder (Firfiray vd., 2018: 83). Bu nedenle nepotizm, doğası gereği herhangi bir eşitlik ve adalet fikrine aykırıdır. Nitekim nepotizm, aile bağları nedeniyle birini işe almak anlamına gelir (Ferlazzo ve Sdoia, 2012: 1) ve bu durumlarda genellikle işe alınacak ya da terfi alacak kişinin bilgi ve yetenekleri büyük ölçüde değerlendirme dışı kalır. Burada işe uygunluk ilkelerinin yerini akraba ilişkileri alır ve kendi kan bağı olan kişi, aile üyesi olmayan birisine tercih edilir.

Aslan ve Çınar (2010)'a göre nepotizmin halk arasındaki karşılığı kayırma ya da torpildir ve aile bireyleri iş yeterliliğine bakılmaksızın istihdam edilmektedir (Aslan ve Çınar, 2010: 92). İşletmelerdeki akraba istihdamlarının adı olarak bilinen nepotizm bir çeşit çıkar çatışmasıdır (İşçi vd., 2013: 67) ve aslında doğal bir içgüdüdür. Bu nedenle biyolojik ekolojik yaklaşımlar nepotizmin rasyonel ve seçilmiş bir davranış olduğunu öne sürmektedir (Özler vd., 2007: 438). Büte (2011) ise kan bağı ile oluşan birincil ilişkilerin gereği bu durumu duygusallığın hâkim olduğu bir unsur olarak açıklamaktadır (Büte, 2011: 388).

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak nepotizmi bir işletmenin sahibi ya da yöneticisinin; işin gerektirdiği yetenek, beceri, kabiliyet, eğitim düzeyi gibi gerekli özellikleri dikkate almadan sadece akrabalık bağlarını dikkate alarak işe alım gerçekleştirmesi, terfi kararı vermesi ya da işlemden ayrıcalık göstermesi olarak tanımlayabiliriz. Araştırmamızda ise aile üyelerinin firma içindeki kilit pozisyonlarda işe alınmasını, terfi ettirilmesini veya işlemden ayrıcalık gösterilmesini içeren basitleştirilmiş bir nepotizm tanımı kabul ediyoruz.

### 1.3.2.3.1. Nepotizmin Avantajları ve Dezavantajları

Araştırmalar, nepotizmi sayısız sorunla ilişkilendirirken aynı zamanda aile şirketlerine benzersiz avantajlar sunduğunu göstermektedir.

Aile üyelerinin etkili pozisyonlara sahip olduğu aile işletmelerinde, aile üyesi olan işgücünün kuruluşa bağlılığı, önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilir. Ama aynı zamanda akraba çalışanlar, bilgi ve becerilere dayalı bireysel özerkliğe sahip kişiler olarak değil ailenin koruması altındaki insanlar olarak algılanmaktadır (Keles vd., 2011: 9).

Nepotizm üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu nepotik uygulamaların aile üyeleri için avantaj ve dezavantajlarını anlamaya odaklanmaktadır. Örneğin bazı araştırmacılar (Bellow, 2004; Ford ve McLaughlin, 1986) nepotizmin, kendini şirkete adanmış yetenekli işgücüne erişimle oldukça ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Buna bağlı olarak nepotizmin, aile şirketlerinde firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve diğer firmalara göre önemli bir rekabet avantajı sağlama olasılığı yüksektir (Fırıray vd. 2018: 84).

Jaskiewicz vd. (2013) nepotizmin, bir firmanın örtük bilgi yönetimine potansiyel olarak katılım kabiliyetini artırabileceğini ve böylece işletmenin, rekabetçi firma avantajını koruyabileceğini veya geliştirebileceğini önermektedir. Çünkü aile işletmelerinde görülen uzun vadeli bağlılık ile gelen örtük bilgi rekabet için ek potansiyel sunmaktadır (Jaskiewicz vd.; 2013: 2).

Kayırmacılık bazen çalışanların verimliliğini de artırabilir. Çünkü arkadaşlar, akrabalar veya kişisel temas halindeki bireyler işe alındığında, onlardan beklenen yüksek performans onları motive ederken kuruluşlardaki diğer çalışanları da daha iyi performans göstermeleri için motive edebilir (Nadeem vd., 2015: 225).

Ayrıca kayırmacılık (patronaj, kronizm, nepotizm), firmaların personel arama, seçme ve yetenek araştırması maliyetlerini ortadan kaldıran veya en azından azaltan avantajlar sağlamaktadır (Keles vd., 2011: 10).

Bazıları için “aile şirketi” ifadesi büyük ölçekli işletmelere göre daha yüksek performans anlamına gelirken, diğerlerine göre bazı dezavantajları akla getirmektedir. Bu dezavantajlar arasında kayırmacılık, kuşak çatışmaları ve sermaye sorunları bulunmaktadır (McFarlin, 2008: 100).

Merit (liyakat) temelli bakış açısına göre nepotizm uygulaması, aile üyelerinin güçlerini kötüye kullanmasını içerdiğinden etik dışı sayılmaktadır (Wated ve Sanchez,

2015: 46). Nepotizm bazen bazı insanlar için yüksek maaş, hızlı terfi gibi istenen sonuçları sunmaktadır ancak bu uygulamaların kuruluşlar üzerinde oldukça zararlı etkileri vardır.

Kayırmacılık uygulamalarının, örgütsel anlamda ciddi yansımaları bulunmaktadır. Burada önemli olan, karar vericilerin örgüt içinde çeşitli düzeylerde aldıkları kararların referans noktaları kritik önem taşımaktadır. Bu referans noktaları herkesin adil bulduğu kriterlere göre belirleniyorsa, *“örneğin bir makama bilgi ve beceri yönüne bakılarak birisi atanmışsa”*, herhangi bir sıkıntı yaşanmayacaktır. Ancak verilen kararlar ya da uygulamalar, kayırmacı bir tutum sergiliyorsa örgüt içinde çalışanların hak ve adalet duyguları zedelenecektir. Bu da bir dizi problemi beraberinde getirecektir (Erdem, 2010: 1).

Shekhawat (2019), insanlara ilgili beceri, eğitim veya deneyime sahip olmadıkları pozisyonlar verilirse, liyakatle işe alınanlara kıyasla iyi performans göstermelerinin oldukça zor olduğunu öne sürmektedir (Shekhawat, 2019: 53).

Nepotizm hakkında yapılan birçok araştırma nepotizmin aslında aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ve ekonomik uygulanabilirliğine zarar verebileceğini savunmaktadır. Nepotizm, aile üyeleri veya aile üyeleri ile diğer paydaşlar arasında itibar kaygıları ve çıkar çatışmaları getirebildiği gibi bunun yanı sıra kimlik çatışmalarına da neden olabilmektedir (Fırır vd., 2018: 84).

Ayrıca siyaset bilimi, ekonomi ve antropoloji alanında onlarca yıl süren araştırmalar, kayırmacılık faaliyetlerinin örgütsel performansı negatif etkilediğini ortaya koymaktadır. Kayırmacılık, insancıl ve hoşgörülü bir işyeri ortamının oluşmasını engellemekte ve örgütsel performansı artıran sosyal ilişkilere kesinlikle zarar vermektedir (Pearce, 2015: 43).

İnsan kaynakları uygulamaları, aile şirketlerinde aile üyelerindeki adalet algılarını dikkate alan politikalar da dahil olmak üzere kayıtsız işe alım uygulamasının kabul edilmesine katkıda bulunabilecek normatif yapının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Barnett ve Kellermanns (2006) insan kaynakları politikalarının aile dışı üyelere karşı adalet sağladığı bir sistem oluşturmasıyla aile katılımının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini önermektedir. Bu politikalar arasında çalışanların gelişimi, katılımı ve motivasyonu ile ilgili daha adil insan kaynakları politikaları yer almaktadır. Bu uygulamalar, aile üyelerinin yanı sıra aile dışı yönetici ve çalışanların çıkarlarını koruyan mekanizmaları da içermelidir (Barnett ve Kellermanns, 2006: 844).

Nepotizmin, insan kaynakları uygulamaları üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de adayların işe alım sürecinde gerçekleşmektedir. Nepotizm sonucu ailevi bağlar nedeniyle işe alınan bu insanlar uygun niteliklere sahip diğer adaylar kadar iyi performans göstermeyebilirler (Keles vd., 2011: 11).

Sonuç olarak yasadışı olmasa da kurumsal bütünlük ve performans açısından kayırmacılığın her türlü önyargılıdır ve çok verimsizdir. Kayırma usulüyle işe alım yapma, işletme gelişimi üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmekte ve ayrıca çalışanlar arasında sinizmi de teşvik edebilmektedir (Nadeem vd., 2015: 225).

Ayrıca Elbaz vd. (2018)'nin yapmış olduğu araştırmaya göre nepotizm; çalışanların öz yetkinlikleri, takım yetkinlikleri ve kültürlerarası yetkinlikleri üzerinde negatif etkiye sahiptir. Bu sonuçlara dayanarak nepotizmin; çalışanların beceri, deneyim, bilgi ve yetenekleri bakımından adil bir şekilde muamele görmemesi nedeniyle çatışma, hayal kırıklığı, düşük verimlilik ve düşük performans yaratan negatif bir uygulama olduğu söylenebilir. Aile bağlantıları, uygun yönetim yeteneğinin kullanımını ve insan sermayesinin gelişmesini engelleyebilmektedir. Dahası Elbaz vd. (2018)'in bu çalışması; aile üyelerinin sık sık birbirlerini izlemek, değerlendirmek ya da disipline etmek konusunda isteksiz olduklarını göstermiştir ve bu da organizasyonel performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Elbaz vd.; 2018: 12).

Bunun yanı sıra Bramoullé ve Goyal (2016)'ın araştırmasına göre kayırmacılık; toplu sosyal refahı düşürür, sosyal gruplar arasında eşitsizlik yaratır ve yatırımlar üzerinde önemli etkileri vardır (Bramoullé ve Goyal, 2016: 23).

Gerekli niteliklere sahip olmayan aile üyelerini işe alma ya da çalışan aile üyelerine sadece akrabalık bağları nedeniyle kuruluşun kaynaklarına ulaşmada imtiyazlı erişim sağlama özellikle aile dışı çalışanlar arasında hoşnutsuzluğa neden olabilmektedir (Araslı vd., 2006: 304). Bu nedenle, aile üyesi olmayan insanlarda güvensizlik hissi oluşturan bu tür davranışlar, bu insanları kendilerini farklı bir sınıfa mensup saymaya yönlendirebilir ve kuruluşa karşı duyulan güveni de olumsuz yönde etkileyebilir (Özler vd., 2007: 448).

Nepotizm genellikle bir akrabayı veya yakını kollamak olarak algılanır ve genellikle işe alımlarda niteliğe ya da terfilerde üretkenliğe değil, aile bağlantılarına dayalı kümelenmeye odaklanır. Bu nedenle hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarının faaliyetlerinde insan kaynaklarının kalitesini de riskli hale getirir. Çünkü yönetim süreçleri öznel kriterlerden etkilenirken, çalışanların kişilerarası ilişkileri de zarar görmektedir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 90).

Büte ve Tekarslan (2010)'a göre nepotizm, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Örgüt içinde bu uygulamaların artması, çalışanların iş stresini artırırken aynı zamanda çalışanların iş tatmini, işverene güveni ve adalete olan inancını da azaltmaktadır. Bu olumsuzluklar iş görenlerin bireysel performanslarının düşmesi ve işten ayrılma eğilimlerinin artması gibi beraberinde büyüyen negatif sonuçlar da getirmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 8).

Polat (2019), nepotizm algılamalarında meydana gelen artışların üretkenlik karşısı iş davranışlarının da artmasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Üretkenlik karşısı iş davranışı; kurumun değerlerine zıt olarak kasıtlı bir şekilde yapılan davranışlardır ve mobbing, taciz, sabotaj, üretimin saptırılması, cinsel taciz, işe devamsızlık, ayrımcılık, kendini soyutlama, çalışan hırsızlığı, işyerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir.

Araslı vd. (2006) nepotizm uygulamasının Kıbrıslı Türk otel çalışanları arasında iş tatmini ve işi bırakma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu keşfetmiştir. Ayrıca Araslı ve Tümer (2008) çalışmalarında, nepotizmin sadece iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerini değil aynı zamanda Kuzey Kıbrıs'taki banka çalışanlarının iş streslerini de belgelemiştir (Wated ve Sanchez, 2015: 46). Dahası pek çok araştırma örgütsel nepotizme maruz kalan çalışanların örgütsel güven ve psikolojik sahiplenme düzeylerinde azalma meydana geldiğini (Dirgen, 2019), nepotizm ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişki olduğunu (Özkan, 2019), nepotizmin örgütsel bağlılığı azalttığı ve motivasyonu düşürdüğünü (Kocabaş ve Baytekin, 2004) ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşma açısından bakıldığında ise işletmede nepotizm arttıkça kurumsallaşma düzeyinin azaldığı ve işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. İşletmede nepotizm uygulandığı müddetçe, işletme kurumsallaşma sürecini tamamlayamayacak ve bu da işletmenin sonunu getirecektir (Türkyılmaz, 2019).

Deloitte tarafından “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları” başlıklı raporda nepotizmi önlemek için gerekli prensiplerin yazılı hale getirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Rapor “Nepotizmin” temellerinin Stacy Adams’ın Eşitlik Teorisi’ne dayandığını ve “İnsanların, ilişkilerindeki en büyük amaçlarından birinin adalet duygusunu korumak” olduğunu aktarmaktadır (Gülbay, 2019).

Sonuç olarak nepotik uygulamaların tolere edilmesi hem prosedürel hem de dağıtıcı adaletin işyerindeki varlığına olan güveninin kaybolmasına yol

açabilmektedir. Adalet duygusunda ortaya çıkan bu güvensizlik çalışanların işten geri çekilmesine veya muhtemelen daha da kötüsü üretkenlik karşıtı davranışlara neden olabilmektedir (Wated ve Sanchez, 2015: 46).

Nepotizm, aslında oldukça farklı bir biçimde tarif edilen patronaj ve kronizme yakındır hatta yan yana var olabilir ve birlikte haksız yönetim kararlarına yol açabilir. Çünkü birinin kendi kümesini koruması bu kelimelerin ortak paydalarıdır. Nepotizm, doğal bir sosyal olgudur, ancak organizasyonları bir yönetim anomalisi olmakla tehdit etmektedir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 90).

Nepotizmin evrensel varoluşuna rağmen, bazı örgütlerde nepotizme karşı tolerans kesinlikle kültürel değerlerle şekillenmektedir. Hâkim kültürel değerler, yöneticilerin bir dizi ideale ulaşmak için çalışanların deneyimlerini ve eğitimlerini filtrelemesi gereken çevrenin bir bölümünü temsil etmektedir. Latin Amerika ülkeleri, ortak bir temel ilkeler kümesi ile bunları birbirine bağlayan ortak kültürel değerleri paylaşmaktadır. Bu nedenle, kolektivizm gibi baskın kültürel değerlerde görülen özellikler, yöneticileri Latin Amerika’da nepotizme hoşgörü göstermeye yakınlatarebilmektedir (Wated ve Sanchez, 2015: 46).

Örgütlerde yönetimin hem biçimsel hem de etik değerlendirmesi, adaletsiz kararlara elverişsiz olan değerlerin iyileştirilmesi, kültürün oluşumu ve gelişimi için gereklidir. Çünkü aslında tutumlar ve davranışlar kültürün etkisi altında gelişmekte ve etik davranıştaki çeşitli adımları etkilemektedir (Hunt ve Vitell 1992; Scholtens ve Dam 2007’den aktaran Karaibrahimoglu ve Cangarlı, 2015: 56).

Son olarak Vveinhardt ve Petrauskaitka (2013) nepotizm kavramının yozlaşmış örgütsel kültürle bağlarını doğrulamış ve örgüt kültürünü etkileyen bir örgüt yönetimi anomalisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre nepotizm, sağlıklı örgüt kültürünün özellikleri ile örtüşmekte ve örgüt kültürü üzerinde önemli bir dolaylı etki yaratarak örgütü daha da hasta etmektedir. Bu nedenle, nepotizmin tespit edilmediği durumlarda bile nepotizm karşıtı örgütsel kültür politikasını “önleyici olarak” geliştirmek makul olacaktır. Nepotizm fenomeninin varlığının ve etkisinin değerlendirilmesinden sonra, örgüt sorunlarını çözmek için daha somut adımlar atılabilir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 90-94).

### 1.3.2.3.2. Nepotizm Literatürüne Genel Bir Bakış

İlk kez XIV. yüzyılda Papa'nın akrabalarının göreve atanmasını tanımlamak için kullanılan nepotizm, XXI. yüzyılın başlangıcında muhtemelen bir fenomen olarak devam etmektedir (Wated ve Sanchez, 2015: 45).

Nepotizmin ülkeler arasında yaygınlığı, birkaç yazar tarafından vurgulanmaktadır. Boutilier (2009), ekonomik küreselleşme güçlerinin işe alma ve terfi konusunda liyakate dayalı yaklaşımları kullanma konusundaki baskılarına rağmen, nepotizmin küresel bir fenomen olmaya devam ettiğini belirtmektedir. Kovriga (2001) araştırmalarında, Doğu Avrupa ülkelerinin, liyakate dayalı işe alım ve terfi uygulamalarının restorasyonunu istediğini belirtmektedir. Sotiropoulos (2004), bazı Güney Avrupa ülkelerinde liyakate dayalı uygulamaların nasıl zayıfladığını ortaya koymaktadır. Brand ve Slater (2003), Wong ve Chan (1999), Zhang ve Li (2003) Asya ülkelerinde yakın sosyal bağlantıların, kaynakların tahsis edilmesini büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Martinsons ve Davison (2007), Çinli yöneticilerin işe alım sürecinde, başvuru sahiplerinin sosyal bağlantılarından, kişilik faktörlerine göre daha fazla etkilendiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde nepotizm, Al-Ali (2008)'ye göre Arap dünyasındaki sosyal bağlantılara da yayılmaktadır. Arap dünyasındaki aile bağlantılarına verilen önem aslında “İsta” terimi ile vurgulanmaktadır. “İsta”, istenilen sonuçlara ulaşmak için sosyal bağlantıların kullanımını belirtmek için yaygın olarak kullanılan bir kelimedir. Latin Amerika'da ise işe alım süreçlerinin, servet ve kaynak dağıtımının yanı sıra aile ve yakın dostları sevme güçlü bir gelenektir (Wated ve Sanchez, 2015: 45).

Nepotizm, kayırılanlar açısından bakıldığında oldukça olumlu bir uygulama iken kayırmacılığın diğer tarafında yer alanlar açısından oldukça olumsuz bir uygulamadır ve örgütte verimsizliğe neden olmaktadır. Ancak bu tür uygulamaların bir sonucu olarak, iyilik yapan taraf “takdir edilmek” gibi sosyal ve psikolojik faydalar elde edebilir (Karaköse, 2014: 245).

Literatürün çoğu, büyük firmaların akrabaları istihdam etme olasılığının daha küçük firmalardan daha fazla olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar, az gelişmiş ülkelerde daha küçük şirketlerde kayırmacılığın baskın olduğuna inanmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008: 1233).

Nepotizm geleneksel yapıların güçlü olduğu, tam rekabet yapısının tam olarak görülemediği ülkelerde ve özellikle buralardaki aile işletmelerinde daha yaygın olarak



görülen bir uygulama olmakla birlikte gelişmiş ülkelerde de bu tür uygulamalara rastlanmaktadır (Özsemerci, 2003: 20).

Nepotizm firma içinde çeşitli biçimlerde ve çeşitli seviyelerde var olabilmektedir. Mevcut literatür işe alım, performans değerlendirme veya terfi kararlarında nepotizmin aile şirketlerinde oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, aile işletmelerinde nepotizm nedenleri belirsizliğini sürdürmektedir (Firfiray vd., 2018: 83).

Nepotizmin nedenleri ile ilgili çalışmalar oldukça az olmakla birlikte, bazı aile firmalarında nepotizm eğiliminin neden daha muhtemel olduğunu veya nepotizmin aile şirketleri için faydalı ya da zararlı olabileceği durumları açıklamaya çalışan araştırmalar da giderek artmaktadır.

Literatürün bir kısmı, nepotizm uygulamalarının olumlu etkileri olduğunu öne sürse de yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, nepotizmin potansiyel olumsuz etkilerini vurgulamaktadır (Firfiray vd., 2018: 84; McFarlin, 2008: 100; Barnett ve Kellermanns, 2006: 844; Keles vd., 2011: 11).

**Tablo 4: Nepotizm Alanında Yapılan Ulusal Çalışmalar**

| Yayın Yılı | Yazarlar                            | Makale Başlığı                                                                                       |
|------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022       | Akkoyun, B. & Ayça, B.              | Nepotizm ve Bilgi Paylaşımının Çalışanların Meslek Aşkına Etkisi                                     |
| 2022       | Alkan, B. N. & Giritlioğlu, İ.      | Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Adalet ve Nepotizm Algılarının Yaşam Tatminine Etkisi      |
| 2022       | Sertdemir, İ.                       | Konfüçyüs Öğretisinde Nepotizm Sorunu                                                                |
| 2022       | Canal, B.                           | Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme         |
| 2022       | Tugay, Ü., Baygın, E. & Polatçı, S. | Nepotizmin İş Yerindeki Kişiler Arası Çatışma Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin Düzenleyici Rolü |
| 2022       | Polat, M.                           | Nepotizmin Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi                                      |
| 2022       | Karaca, N. & Aksoy, A.              | Algılanan Nepotizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi                                                 |
| 2022       | Aydoğan, E. & Kaya, G. M.           | Nepotizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Trabzon İli Örneği                |
| 2021       | Kılınçarslan, Ö. & Avcı, U.         | Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma                     |

|      |                                                 |                                                                                                                                        |
|------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021 | Yavuz, H. & Güçer, E.                           | Nepotizm-Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Rekreatif Aktivite Tercihlerinin Rolü                                                      |
| 2021 | Özçelik, E.                                     | Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)                                                                                                        |
| 2021 | Çiftçi, Ö. Ü. G. & Gürkan, G. Ç.                | Örgütlerde Nepotizm                                                                                                                    |
| 2021 | Erdirençlebi, M. & Ertürk, E.                   | Türkiye’de “Nepotizm” Konusunda Hazırlanan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme                                                            |
| 2021 | Dilek, A. N.                                    | Nepotizm-Patronaj Kayırma ve Liyakat Sistemleri                                                                                        |
| 2021 | Orhan, U. & Ergeç, S.                           | Nepotizmin Örgütsel Güvene Etkisine Yönelik Bir Çalışma                                                                                |
| 2021 | İbiş, Ö. & Yeşiltaş, M. D.                      | Algılanan Nepotizmin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yalnızlığın Aracılık Rolü                                       |
| 2020 | Akar, S.                                        | Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm                                                                                |
| 2020 | Ay, F. A. & Oktay, S.                           | Etik Çöküşü Yol açan Nepotizm ve Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi                                                                |
| 2020 | Erkekli, S. & Yavuz, E.                         | Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi                                                                                                |
| 2020 | Turan, M.                                       | Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Nepotizm ve Kronizm Düzeylerinin İncelenmesi.                            |
| 2020 | Yücel, T. & Özmen, A.                           | Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm: 1982 Anayasası’nın 10. ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir Değerlendirme |
| 2020 | Altıntaş, T.                                    | Nepotizm ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma                                                                             |
| 2020 | Saracel, N. & Sarıboğa, M.                      | Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi                                                                                     |
| 2019 | Bakan, İ., Koçdemir, M. Oğuz, M. & Amirli, H.   | Paternalist Liderliğin Çalışanların Nepotizme İlişkin Pozitif Algıları Üzerine Etkisi                                                  |
| 2019 | Özüren, Ü. & Paksoy, M.                         | İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki etkisi                                                       |
| 2019 | Özkoç, A. G. Kendir, H., Arslan, E. & Özgün, N. | İşgörenlerin Nepotizm ve Sinizm Algıları Arasındaki İlişki                                                                             |
| 2019 | Karcıoğlu, F. & Serçemeli, C.                   | Yüksek Yargı Kararları Işığında İşletme Yönetiminde Nepotizm, Favoritizm ve Kronizm Davranışlarının Hukuki Boyutları                   |
| 2019 | Avacı, N. & Sür, B.                             | Organizasyonlarda Yöneticilerin Nepotik Tutumlarını Önlemede Çalışanları Güçlendirmenin Rolü                                           |

|      |                                                  |                                                                                       |
|------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018 | Karacaoğlu, K.                                   | Örgütlerde Nepotizm                                                                   |
| 2018 | Çalık, A. & Naktiyok, A.                         | Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü                 |
| 2018 | Seçer, B.                                        | İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm                                                    |
| 2018 | Pelit, E., Baytok, A. Soybalı, H. H. & Kılıç, İ. | Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Nepotizm Algılarının Yöneticilerine Olan Güven Etkisi |
| 2018 | Kaba, A., Aktaş, H. & Temel, K.                  | Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi                     |
| 2018 | Sipahi, H. & Kartal, Y.                          | Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi               |

Tablo 4 “nepotizm” başlıklı, son 5 yıla ait (2018-2022), google scholar (ulusal) veri tabanında yer alan çalışmaları ve yazarlarını göstermektedir. Literatürde yapılan çoğu çalışma göstermektedir ki nepotizm; üretkenlik karşıtı iş davranışları (mobbing, taciz, sabotaj, üretimin saptırılması, cinsel taciz, işe devamsızlık, ayrımcılık, kendini soyutlama, çalışan hırsızlığı, işyerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı, sosyal kaytarma, siber kaytarma) ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra (iş stresi, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, motivasyon, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel sinizm) kurumsallaşmaya ve sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkilere sahiptir (Masters, 1983; Abdalla vd., 1994 ve 1998; Ford ve McLaughlin. 1985; Grote, 2003; Ciulla, 2005; Bertrand ve Schoar, 2006; Vural ve Sohodol, 2004; Aydın, 1984; İlter, 2001; Ateş, 2003; Araslı vd., 2006; İyilişeroğlu, 2006; Özler vd., 2007; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Büte, 2011; Diken ve Erdirençelebi, 2013; Ören, 2015; Bolat vd., 2017; Sipahi ve Kartal, 2018’den Erdirençelebi ve Ertürk, 2021: 2356). Bunun yanı sıra alanda yapılan çalışmaların çoğu nepotizmin sonuçları üzerine odaklanmaktadır.

**Tablo 5: Nepotizm Alanında Yapılan Uluslararası Çalışmalar**

| Sıra | Yayın Yılı | Yazarlar                                                 | Makale Başlığı                                                                                                                                                  | Atıf Sayısı |
|------|------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1    | 1993       | Devries, Mfrk                                            | The Dynamics of Family Controlled Firms- The Good and The Bad-News                                                                                              | 396         |
| 2    | 2003       | Lee, KS; Lim, GH; Lim, WS                                | Family business succession: Appropriation risk and choice of successor                                                                                          | 197         |
| 3    | 2013       | Jaskiewicz, P; Uhlenbruck, K; Balkin, DB; Reay, T        | Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management                                                                            | 122         |
| 4    | 2012       | Bowen, PA; Edwards, PJ; Cattell, K                       | Corruption in the South African construction industry: a thematic analysis of verbatim comments from survey participants                                        | 83          |
| 5    | 2015       | Miller, D; Wright, M; Le Breton-Miller, I; Scholes, L    | Resources and Innovation in Family Businesses: The Janus-Face of Socioemotional Preferences                                                                     | 75          |
| 6    | 2016       | de Araujo, JFFE; Tejedro-Romero, F                       | Local government transparency index: determinants of municipalities' rankings                                                                                   | 71          |
| 7    | 2007       | Lin, SH; Hu, SY                                          | A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance                                                                   | 71          |
| 8    | 2013       | Sidani, YM; Thornberry, J                                | Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective                                                                                                 | 65          |
| 9    | 2017       | Abubakar, AM; Namin, BH; Harazneh, I; Arasli, H; Tunc, T | Does gender moderates the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach | 63          |
| 10   | 2016       | Birhanu, AG; Gambardella, A; Valentini, G                | Bribery and investment: Firm-level evidence from Africa and Latin America                                                                                       | 63          |
| 11   | 2008       | Pelletier, KL; Bligh, MC                                 | The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions                                                                       | 64          |
| 12   | 1998       | Abdalla, HF; Maghrabi, AS; Raggad, BG                    | Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism-A cross-cultural study                                                                     | 61          |
| 13   | 2016       | Hildreth, JAD; Gino,                                     | Blind loyalty? When group loyalty makes us see                                                                                                                  | 58          |

|    |      |                                                                      |                                                                                                                                                 |    |
|----|------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|    |      | F; Bazerman, M                                                       | evil or engage in it                                                                                                                            |    |
| 14 | 2012 | Kuo, A; Kao, MS;<br>Chang, YC; Chiu,<br>CF                           | The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms                                  | 57 |
| 15 | 2012 | Salvato, C;<br>Minichilli, A;<br>Piccarreta, R                       | Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency?                                                                              | 57 |
| 16 | 2017 | Darvishmotevali, M;<br>Arasli, H; Kilic, H                           | Effect of job insecurity on frontline employee's performance Looking through the lens of psychological strains and leverages                    | 55 |
| 17 | 2003 | Brand, V; Slater, A                                                  | Using a qualitative approach to gain insights into the business ethics experiences of Australian managers in China                              | 42 |
| 18 | 2009 | Hooker, J                                                            | Corruption from a cross-cultural perspective                                                                                                    | 42 |
| 19 | 2018 | Firfiray, S; Cruz, C;<br>Neacsu, I; Gomez-Mejia, LR                  | Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach                                                                           | 42 |
| 20 | 2010 | Wong, YJ; Chang, SC; Chen, LY                                        | Does a Family-controlled Firm Perform Better in Corporate Venturing?                                                                            | 40 |
| 21 | 2018 | Teplitskiy, M;<br>Acuna, D; Elamrani-Raoult, A; Kording, K; Evans, J | The sociology of scientific validity: How professional networks shape judgement in peer review                                                  | 39 |
| 22 | 2015 | Liu, CW; Eubanks, DL; Chater, N                                      | The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession                                             | 35 |
| 23 | 2018 | Elbaz, AM;<br>Haddoud, MY;<br>Shehawy, YM                            | Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and Qualitative Comparative Analysis approach | 29 |
| 24 | 2016 | Agarwal, UA                                                          | Examining perceived organizational politics among Indian managers Engagement as mediator and locus of control as moderator                      | 28 |
| 25 | 2012 | Rosenbaum, MS;<br>Walsh, G                                           | Service Nepotism in the Marketplace                                                                                                             | 28 |

|    |      |                                                                                |                                                                                                                             |    |
|----|------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 26 | 2019 | Ng, PY; Dayan, M;<br>Di Benedetto, A                                           | Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities                                 | 26 |
| 27 | 2015 | Abramo, G;<br>D'Angelo, CA;<br>Rosati, F                                       | The determinants of academic career advancement: Evidence from Italy                                                        | 24 |
| 28 | 2014 | Onoshchenko, O;<br>Williams, CC                                                | Evaluating the role of blat in finding graduate employment in post-Soviet Ukraine The dark side of job recruitment?         | 25 |
| 29 | 2018 | Yang, J                                                                        | Subnational Institutions and Location Choice of Emerging Market Firms                                                       | 23 |
| 30 | 2020 | Horak, S; Afiouni, F;<br>Bian, YJ; Ledeneva, A; Muratbekova-Touron, M; Fey, CF | Informal Networks: Dark Sides, Bright Sides, and Unexplored Dimensions                                                      | 23 |
| 31 | 2016 | Zaharie, MA;<br>Osoian, CL                                                     | Peer review motivation frames: A qualitative approach                                                                       | 24 |
| 32 | 2008 | Zafarullah, H;<br>Rahman, R                                                    | The impaired state: assessing state capacity and governance in Bangladesh                                                   | 21 |
| 33 | 2014 | Bozionelos, N                                                                  | Careers patterns in Greek academia: social capital and intelligent careers, but for whom?                                   | 21 |
| 34 | 2012 | Collin, SOY;<br>Ahlberg, J                                                     | Blood in the boardroom: Family relationships influencing the functions of the board                                         | 18 |
| 35 | 2012 | Spranger, JL;<br>Colarelli, SM;<br>Dimotakis, N; Jacob, AC; Arvey, RD          | Effects of kin density within family-owned businesses                                                                       | 17 |
| 36 | 2011 | Yang, C; Colarelli, SM; Han, K; Page, R                                        | Start-up and hiring practices of immigrant entrepreneurs: An empirical study from an evolutionary psychological perspective | 18 |
| 37 | 2015 | Wated, G; Sanchez, JI                                                          | Managerial Tolerance of Nepotism: The Effects of Individualism-Collectivism in a Latin American Context                     | 16 |
| 38 | 2019 | Lee, K; Makri, M;<br>Scandura, T                                               | The Effect of Psychological Ownership on Corporate Entrepreneurship: Comparisons Between Family and Nonfamily Top           | 17 |

## Management Team Members

|    |      |                                                           |                                                                                                                                                             |    |
|----|------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 39 | 2019 | Astrachan, CB;<br>Prugl, R; Hair, JF;<br>Babind, BJ       | Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward                                                              | 17 |
| 40 | 2021 | Samara, G; Jamali, D; Parada, MJ                          | Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view                                                                      | 15 |
| 41 | 2015 | Sarpong, D; Maclean, M                                    | Service nepotism in the multi-ethnic marketplace: mentalities and motivations                                                                               | 14 |
| 42 | 1996 | Werbel, JD; Hames, DS                                     | Anti-nepotism reconsidered - The case of husband and wife employment                                                                                        | 14 |
| 43 | 2011 | Adewale, OO;<br>Abolaji, AJ; Kolade, OJ                   | Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions                                                  | 18 |
| 44 | 2019 | Basterretxea, I; Heras-Saizarbitoria, I; Lertxundi, A     | Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative                              | 14 |
| 45 | 2012 | Kragh, SU                                                 | The anthropology of nepotism: Social distance and reciprocity in organizations in developing countries                                                      | 13 |
| 46 | 2015 | Padgett, MY; Padgett, RJ; Morris, KA                      | Perceptions of Nepotism Beneficiaries: The Hidden Price of Using a Family Connection to Obtain a Job                                                        | 13 |
| 47 | 2020 | Arici, HE; Arasli, H; Arici, NC                           | The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership | 12 |
| 48 | 2009 | Mamman, A; Baydoun, N; Adeoye, B                          | Transferability of Management Innovation to Africa: A Study of Two Multinational Companies' Performance Management System in Nigeria                        | 12 |
| 49 | 2020 | McAdam, M; Clinton, E; Dibrell, C                         | Navigation of the paradoxical landscape of the family business                                                                                              | 13 |
| 50 | 2020 | Hotho, J; Minbaeva, D; Muratbekova-Touron, M; Rabbiosi, L | Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective                                                                                 | 12 |

Tablo 5, Web of Science veri tabanında işletme ve yönetim kategorisinde yer alan toplam 119 nepotizm çalışmasının, en çok atıf alan ilk 50 yayını göstermektedir. Literatürde nepotizm üzerine yapılan araştırmalar 1970’li yıllarda başlamış olsa da konu ile ilgili çalışmalar günümüzde artarak devam etmektedir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2021: 2356) ve Tablo 5’te gösterildiği gibi uluslararası alanda da önemli atıflar alarak güncelliğini korumaktadır.

Bu nedenle araştırmamız, aile işletmeleri üzerinde oldukça önemli bir kavram olan nepotizm uygulamalarının nedenleri üzerine odaklanarak literatüre katkı sağlayabilmeyi ve gelecekteki çalışmalara ışık tutabilmeyi amaçlamaktadır.

Tez iki bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde; her bir tema ile ilgili kavramlar açıklanmış, ilgili literatür çalışmaları özetlenmiş ve son olarak analiz bölümü için kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

İkinci bölümde ise örnekleme alınan Manisa ilindeki aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, nepotizm uygulamalarına etki eden nedenleri ortaya çıkarmak ve bu nedenlerle sosyo-duygusal refah kavramı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yapılan nitel araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **NEPOTİZM ve SOSYO-DUYGUSAL REFAH İLİŞKİSİ: AİLE İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

Bu bölüm araştırma süreci, verilerin analiz süreci, araştırma bulguları ve sonuç ve öneriler olmak üzere dört temel kısma ayrılmıştır. Araştırma süreci kısmında; araştırma problemi belirlenmiş, araştırmanın amacı, önemi ve özgün değeri üzerinde durulmuş, oluşturulan kuramsal çerçeve içerisinde araştırma sorusu netleştirilmiş ve son olarak araştırma deseni paylaşılmıştır. Verilerin analiz sürecinde ise nitel araştırmalarda veri analizinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bilgilendirmede bulunulmuş ve sonrasında verilerin tanımlanması ve kodlanması aşamaları açıklanmıştır. Üçüncü kısımda, veri analizi sonucu elde edilen araştırma bulgularına, dördüncü kısımda ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

#### **2.1. ARAŞTIRMA SÜRECİ**

Araştırma süreci, ilk aşamada araştırma probleminin belirlenmesi ile başlamıştır. Ardından bir araştırmanın yapılmasında en önemli adım olan araştırmanın amacı, önemi ve özgün değerine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuş ve araştırma problemine bağlı olarak kuramsal çerçeve içerisinde araştırma sorusu belirlenmiştir. Son aşama olan araştırma deseninde ise araştırma örnekleminin nasıl belirlendiğine, veri toplama tekniğine, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

##### **2.1.1. Araştırma Probleminin Belirlenmesi**

Bilimsel araştırma süreçleri ister nicel ister nitel araştırma olsun öncelikle araştırma probleminin belirlenmesi ile başlamaktadır. Çünkü araştırma problemi araştırmanın yapılma amacını ortaya koyarak bilimsel bir araştırmanın en temel kısımlarından birini oluşturmaktadır. Hatta araştırmanın başarısı bile araştırma probleminin en doğru şekilde belirlenmiş olmasına bağlıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 51).

Bu nedenle araştırmamızda problemin doğru bir şekilde tanımlanabilmesi için öncelikle konu ile ilgili derinlemesine bir literatür taraması yapılmıştır. Literatüre göre,

aile işletmeleri yalnızca ülkemizde değil dünya ekonomisi üzerinde de oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Ancak sürdürülebilirlikleri genellikle kurucularının ömürlerine bağlı kalmaktadır. Aile işletmeleri için ciddi bir tehdit olan bu sorun tüm dünyada aile işletmeleri ile ilgili araştırmaların ve akademik çalışmaların ilgi odağı haline gelmektedir. Akademik çalışmaların çoğunda sürdürülebilirliğe etkisi ortaya konulan ve aile işletmelerinde sıkça görülen nepotizm sorunsalı ise bir kayırmacılık uygulamasıdır ve işe alma, terfi, kaynaklara ulaşma, işten çıkarma veya ceza gibi işlemlerde objektiflikten uzak olarak akraba veya yakınlarına öncelikli davranma olarak tanımlanmaktadır. Ancak kayırma suretiyle rasyonel olmayan bu davranışlar çoğu aile işletmelerinde ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmakta ve birçok nedenle aile işletmelerini tehdit etmektedir. Bu nedenle araştırma “aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarına neden olan faktörleri” açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Aile işletmelerinde görülen ve işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen nepotizm uygulamalarının nedenlerini ortaya koymak ve tanımlamak, “ülke ekonomisinin bel kemiği” olan aile işletmelerinin sorunlarına ışık tutmak ve çözüm üretmek için önemli bir adımdır. Bu nedenle çalışmanın aile işletmelerinin geleceğe yönelik daha güçlü adımlar atabilmesi ve sürdürülebilir büyümesini destekleyerek ekonomimize dolayısıyla toplumumuzun refah düzeyinin arttırılabilmesi için yapılan akademik çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

### **2.1.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Özgün Değeri**

Aile işletmeleri yalnızca ülkemizde değil dünya ekonomisi üzerinde de oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Dünya ekonomisinin %85’ini oluşturan aile işletmeleri Fortune 500’ün en büyük ve en başarılı şirketlerinin de %40’ını oluşturmaktadır. Ülkemizdeki işletmelerin %95’ini oluşturan aile şirketleri GSMH’nın %75’ini, istihdamın ise %85’ini sağlamakta ancak sürdürülebilirlikleri genellikle kurucularının ömürlerine bağlı kalmaktadır.

Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmaların çoğunda nepotizm varlığının, sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi ciddi bir sorun olarak ortaya koyulmaktadır. Literatürde nepotizm ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise daha çok nepotizmin sonuçları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Ancak aile işletmeleri üzerindeki tüm olumsuzluklara rağmen nepotizmin nedenleri ile ilgili çok az sayıda

Çalışma mevcuttur. Bu nedenle çalışma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen sebeplerden biri olan nepotizm uygulamalarına neden olan faktörlere odaklanarak mevcut literatürdeki çok az sayıda var olan çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Doğa bilimlerinden gelen yöntemlerin sosyal bilimler alanında kullanılması, sosyal olgu ve olayları anlama ve açıklamada yetersiz kalmaktadır. Ayrıca nicel yaklaşımlar yalnızca önceden belirlenmiş hipotezlerin test edilerek buradan genellenebilir sonuçlara ulaşabilmesini sağlarken nitel araştırmalar psiko-sosyal olayların anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesi için derinlik sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılması, aile işletmeleri sahipleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmasına ve olaylar ya da olguların aile işletmesi sahiplerinin bakış açılarından yansıtabilmesine olanak sağlayarak çalışmanın bilimsel katkısını arttırmaktadır. Ayrıca Arıcıoğlu vd. (2017)'nin yaptıkları çalışmada aile işletmeleri ile ilgili yapılmış yetmiş iki lisansüstü tezin yalnızca beşinde nitel araştırma yöntemlerinden faydalanıldığı görülmüştür (Arıcıoğlu vd., 2017: 62). Bu nedenle çalışmamız, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasını da teşvik etmesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın en önemli odak noktası ise son yıllarda aile işletmeleri literatüründe yoğun ilgi gören sosyo-duygusal refah kavramının nepotizmin varlığının bir nedeni olarak ele alınmasıdır. Ayrıca SDR kavramının çalışmada ele alınması özellikle uluslararası alanda var olan literatür tartışmalarının genişlemesine olanak tanınması ve kavramın Türkçe literatüre entegre edilmesine katkı sağlaması bakımından çalışmanın kavramsal olarak özgünlüğünü de ortaya koymaktadır. Türkiye bağlamında ise nepotizmin varlığını irdeleyen ve sonuçları bakımından olumlu ve olumsuz yönlerini göstermeye çalışan birçok araştırmadan farklı olarak nepotizm nedenlerine odaklanması ve bu nedenlerin SDR ile ilişkisine yönelmesi bakımından özgün bir değere sahiptir.

### **2.1.3. Araştırma Sorusu**

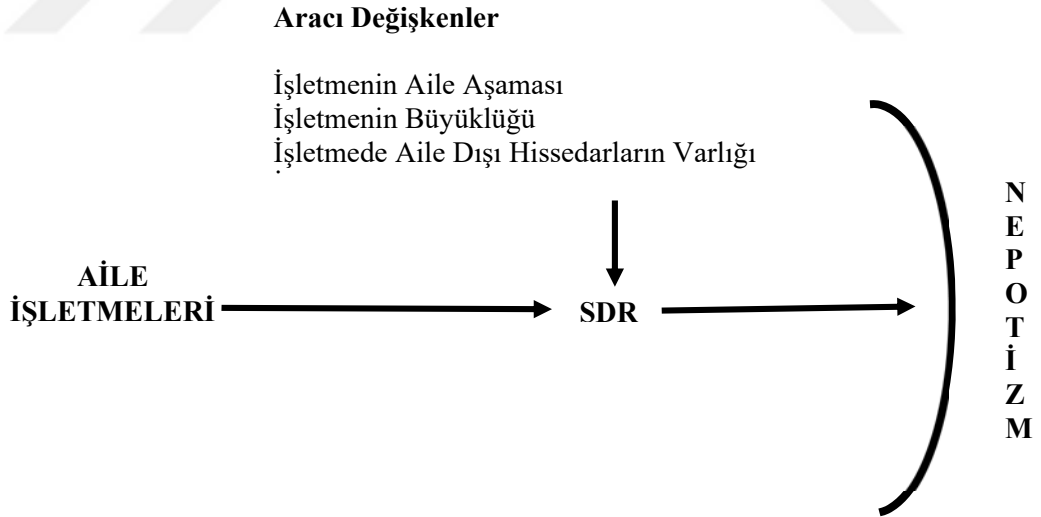
Araştırma soruları çalışmanın amacını gösteren ve araştırmacının bilmek istediği olguyu tanımlayan bütüncül cümlelerdir. Bu cümlelerin ortaya konulabilmesi için öncelikle araştırma kapsamının belirlenmesi gerekir. Konunun çok genel olacak bir şekilde belirlenmesi, sonucun yararlı ve anlamlı olması bakımından kısıtlanmasına

neden olabilir. Aksine konunun çok fazla daraltılması ise sonuçlarda anlamlı veya ilgi çekici bir şey çıkmasını imkânsız hale getirebilir. Bu nedenle konu belirlenirken iyi bir denge kurmak araştırma açısından oldukça önemlidir (Sığrı, 2018: 107-108).

Konunun yanı sıra nitel araştırmalarda araştırma soruları “ne” ve “nasıl” soruları ile tasarlanır ve genellikle öncelikli bir veya iki soru ile başlanır. Daha sonra birincil sorulara ilişkin alt sorular sorulabilir. Creswell (1998) öncelikli bir soru ve toplamda yedi sorudan fazla soru olmamasını önermektedir (Sığrı, 2018: 109). Bunun yanı sıra nitel araştırmalarda, araştırma amaçlarının soru cümleleri ile ifade edilmesi uygun ve yaygın bir uygulamadır (Balcı, 2016: 87).

Bunun için araştırma alanı belirlenirken aile işletmeleri literatürü derinlemesine incelenmiş ve nepotizme neden olabilecek faktörler ele alınırken aile işletmelerinin kendine has yapıları göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle araştırmamızda nepotizm uygulamalarının nedenlerini açıklayabilmek için teorik bir çerçeve içinde sosyo-duygusal refah (SDR) kavramı ve buna etki edebilecek aracı değişkenleri birleştiren bir model belirlenmiştir. Model şekil 3’te gösterilmiştir.

**Şekil 3: Aile İşletmelerinde Görülen Nepotizm Uygulamalarına Neden Olan Faktörler**



Şekil 3’te gösterilen modele göre; araştırmamız “aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen nepotizm uygulamaları ile sosyo-duygusal refah kavramını arasında bir ilişki olup olmadığı” sorunsalını açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır.

#### 2.1.4. Araştırma Deseni

Çalışmamızda aile işletmelerinde görülen nepotizm olgusunda sosyo-duygusal refah kavramının etkisi incelenirken nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada örnekleme oluşturan Manisa ilindeki aile işletmeleri sahipleri ile derinlemesine görüşmeler yapılarak olaylar ya da olguların aile işletmesi sahiplerinin bakış açılarıyla yansıtabilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca yönelik olarak araştırmada olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim çalışmalarının odak noktası, katılımcıların tümünde ortak olan deneyimlerdir. Olgubilim deseni bireylerin olay ya da olgulardaki deneyimlerini kendi bakış açılarıyla tanımlamaya çalışmaktır (Sıgır, 2018: 76; Kılınçarslan, 2019: 83). Bu nedenle çalışmada olay ya da olguyu yaşamış, deneyimlemiş katılımcılardan toplanan nitel veriler olgubilim deseniyle betimlenmeye çalışılmıştır. Bu betimlemeler katılımcıların olguya ilişkin deneyimlerinin tasvir edilmesidir.

#### 2.1.5. Araştırmanın Örnekleme

Bir araştırma sonucunun genellenmek istendiği elemanlarının tamamı evreni oluşturmaktadır. Karasar (2012)'a göre her araştırmanın kendine özgü evreni vardır. Çünkü her araştırmanın kendine özgü değişkenleri ve belirli sınıflandırması vardır. Buna bağlı olarak iki tür evrenden söz edilebilir: genel evren ve çalışma evreni. Sosyal bilimlerde genellikle incelenecek konuların genel evrenleri büyüktür ve gerek zaman gerekse maddi koşullar açısından ulaşılması neredeyse olanaksızdır. Çalışma evreni ise somut bir kavramdır ve genel evrenin araştırma çalışmasına göre daha belirli bir alana ve özelliğe sahiptir (Sıgır, 2018: 115).

Araştırmamızın çalışma evrenini, Manisa ilindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye açısından bakıldığında tüm işletmelerin %95'i aile işletmesi olan ülkemizin Manisa ilinde ise tarım alanında faaliyet gösteren şirket sayısının fazla olması nedeniyle bu oran %99'lara kadar çıkmaktadır (Manisa TSO).

Örneklem ise çalışma evreninden belirli kurallara göre seçilen ve her bakımdan çalışma evrenini temsil eden küçük bir kümedir (Balcı, 2016: 96). Nitel araştırmalarda örneklem belirlenirken dikkat edilmesi gereken husus ise örneklemin araştırma sorusu ile ilişkili olmasıdır. Çünkü nitel araştırmaların amacı olay ve olguları ölçme değil kendine özgü koşullarında derinlemesine inceleme yaparak olay ve olgulara açıklama

getirmektir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 407-408). Ayrıca nitel araştırmaların genelleme yapabilme iddiası yoktur (Gürbüz ve Şahin, 2017: 131) bu nedenle genellikle olasılık dışı örneklem teknikleri kullanılır. Olasılık dışı örneklem tekniklerinde ise önemli olan faktör örneklemin seçiminde yansızlık kuralına uymaktan ziyade belli karakteristikleri taşıması gerekliliğidir (Balcı, 2016: 96).

Bu kapsamda araştırmamızda nitel araştırmaların temel örneklem yöntemlerinden biri olan “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem tekniklerinden “kartopu örneklem tekniği” ile de araştırmanın amacına en uygun birimler örnekleme dahil edilmeye çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem sayısı ise seçilen araştırma sorusuna, toplanan verinin kalitesine, eldeki kaynaklara ve analizin içinde bulunduğu safhaya göre değişebilir (Sığı, 2018: 129-130). Ancak örneklemin uygun ve yeterli sayıda olmaması araştırmanın iç ve dış geçerliliğini doğrudan tehdit eder. Bunun için dikkate alınması gereken önemli ilkelerden bazıları şunlardır: araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 124-125).

Araştırmanın odağı, örneklemin seçim aşamasındaki en önemli ilkelerden biridir ve araştırılan konu göz önünde bulundurularak örneklemin belirlenmesi gerektiğini vurgular. Veri miktarı ile ilgili olarak ise Polkinghorne (1989), görüşme yönteminde araştırılan olguyu daha önce deneyimlemiş beş kişi ile yirmi beş kişi arasında görüşmenin araştırma sürecine dahil edilmesi gerektiğine vurgu yapar (Creswell, 2007: 121). Ancak bu sayı araştırılan olgunun ne derece derinlemesine incelenmek istendiğine ve genişliğine bağlı olarak da arttırılabilmektedir. Kuramsal örnekleme ilkesi ise araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya kadar verilerin toplanmaya devam edilmesi gerektiğini vurgular ki bu doyum noktasıdır ve örneklemin büyüklüğü açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle araştırmamızın örneklem belirleme sürecinde öncelikli olarak araştırma konusuyla ilgili tespit edilen 5 katılımcıya erişim sağlanarak nitel veriler toplamaya başlamıştır. Bu kapsamda nepotizm ve SDR olgusunu deneyimlemiş 5 aile işletmesi sahibiyle görüşme sağlanmış ve geri kalan örneklem seçimleri, ilk görüşülen 5 katılımcıdan alınan referanslar yoluyla (kartopu örnekleme yöntemi) tespit edilerek görüşmeler 20.04.2021 / 25.08.2022 tarihler arası tamamlanmıştır.

Veri miktarı ile ilgili olarak ise Polkinghorne (1989)’a uygun olarak olguyu daha önce deneyimlemiş beş kişi ile yirmi beş kişi arasında görüşme hedeflenmiştir.

Ancak 15 aile işletmesi ile yapılan son 5 görüşmenin tümünde araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramlar ve süreçler tekrar etmeye başlamıştır. Bu nedenle 15 aile işletmesi yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda kuramsal örnekleme ilkesi gereği doyum noktasına ulaşılmış ve örneklemin büyüklüğü açısından yeterli olduğunun tespit edilmiş olması ile görüşmeler tamamlanmıştır.

#### **2.1.6. Veri Toplama Tekniği ve Görüşme**

Örneklem seçiminin ardından en önemli adım verilerin toplanması aşamasıdır. Nitel araştırmaların en önemli bileşeni olan nitel veriler, araştırmanın konusu kapsamında gözlem ve görüşme gibi teknikler kullanılarak elde edilir. Bu veriler araştırmaya katılan kişilerin, araştırma konusuna ilişkin algı ve düşüncelerini içeren bilgileri oluşturur (Sığrı, 2018: 130).

Görüşme, nitel araştırmalarda öncelikli ve en sık veri toplama tekniklerinden biridir. Görüşme sayesinde bir olgu hakkında anketlerle elde edilemeyecek derinlikte veriler elde edilebilir. Ayrıca görüşme sırasında ek sorular sormaya olanak tanıyan bu yöntem, istenilen konular daha derin bilgiye ulaşılabilme ihtimalini yükseltir (Balcı, 2015: 40).

Bu nedenle araştırmamızın veri toplama aşamasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme esnasında kullanılacak olan ses kayıt cihazının araştırmacı açısından önemi ve gerekliliği katılımcıya anlatılmış ve sözlü onayları alınmıştır. Görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kaydedilmesi ile birlikte görüşme esnasında alınan notlar, araştırmacıya tam anlamıyla mülakata odaklanma fırsatı vermiş ve aynı zamanda veri kayıplarının azaltılmasını sağlamıştır.

Ayrıca görüşme yaklaşımları içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılması ile farklı insanlardan benzer konularla ilgili aynı tür bilginin alınabilmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda yarı yapılandırılmış görüşme formları ile görüşmeciler tarafından görüşme kontrolünün kaybedilmesi veya katılımcı tarafından konunun aşırı dışına çıkılması gibi durumlar karşısında araştırmacıya hızla müdahale edilebilme imkânı sağlanmıştır.

Mülakat sorularının açık uçlu ve anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir. Öncelikli olarak katılımcıların rahatlıkla yanıtlayacağı sorulardan başlanmış ve bu sayede katılımcılarla daha samimi bir ortam oluşturulmuştur. Sohbet havasında katılımcıların kişisel ve işletme üzerindeki bilgileri toplanmıştır (Biraz kendinizden

bahsedebilir misiniz? Kaç yaşındasınız? Eğitim durumunuz nedir? Hangi alanda eğitim aldınız? Eğitim sırasında işletmenizin herhangi bir biriminde çalıştınız mı? Şu anda işletmedeki konumunuz nedir? gibi). Daha sonraki aşamada temalara ilişkin daha derin ve hassas sorularla devam edilmiştir. Bu sorularla daha çok katılımcıların bakış açıları ve tecrübeleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanırken veriyi bozmamak ya da katılımcıyı yönlendirmemek için manipülatif sorulardan kaçınmaya oldukça özen gösterilmiştir.

**SDR temasının tespitiye yönelik sorular,** Berrone vd. (2012)'nin çalışmalarına dayandırılmıştır. Berrone vd. (2012), temsili bir literatüre dayanan ve önceki çalışmalardan elde edilen sonuçlardan SDR'nin beş boyutunu temsil ettiği düşünülen 27 madde üretmişlerdir. Önerilen bu maddeler önceki araştırmalara dayanmakla birlikte, SDR'nin varsayımsal içerik yapısını doğrulamak ve öğelerin iç tutarlılığını sağlamak için standart psikometrik prosedürler (örneğin keşif ve doğrulayıcı faktör analizleri) araştırmacılar tarafından uygulanmış ve test edilmiştir (Berrone vd., 2012: 265). Araştırmamızda boyutlara ilişkin 27 madde özenle ingilizceden çevrilmiş ve aynı zamanda yorumlanarak dilimizde anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca SDR kavramının Türkçe literatürde karşılığının olmaması bakımından bu konuda çalışma yapmış Özdevecioğlu ve Ünlü (2016)'ye ait "Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Refah (Socioemotional Wealth): Kayseri'de Nitel Bir Araştırma" adlı makaleden faydalanılmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili araştırmacılarla görüşülüp sorular üzerine yorumlar yapılmıştır. Soruların son hali ise alanında uzman araştırmacıların katkısı ile tamamlanmıştır.

Çalışmada SDR'nin 5 boyutuna ilişkin, nitel araştırmanın derinliğini ve sınırlarını belirleyecek 15 madde kullanılmıştır. 3 madde Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi boyutunu, 3 madde Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi boyutunu, 3 madde İşletmenin Sosyal Bağları boyutunu, 3 madde Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar boyutunu, 3 madde Hanedanlık Zinciri ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi boyutunu ölçmek için düzenlenmiştir. Son olarak Gómez-Mejía vd. (2011)'nin çalışmasına dayandırılarak SDR'ye etki edebilecek aracı değişkenlerle ilgili 4 soru yarı yapılandırılmış görüşme formuna ilave edilmiştir.

Araştırmamızın SDR'ye ve SDR'ye Etki Eden Aracı Değişkenlere ait yarı yapılandırılmış görüşme formu aşağıdaki şekli ile düzenlenmiştir.



## **SDR'ye İlişkin Sorular**

### **Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi**

1. İşletmenizde aile dışı hissedarlar var mı? Yoksa tüm hisseler aile üyelerine mi ait?
2. Sakıncası yoksa üst yönetici pozisyonlarını nasıl değerlendirdiğinizden bahseder misiniz. Bu pozisyonlar genellikle aile üyeleri tarafından mı doldurulmaktadır yoksa aile üyesi olmayan yöneticileriniz de var mı?
3. Son olarak yönetim kurulunun oluşumu hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

### **Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi**

1. Aile üyeleri işletmenin başarılarını paylaşır mı? İşletmenin başarılarını kendi başarıları olarak hissederler mi?
2. Bu işletme sizin için nasıl bir anlam ifade ediyor? Bana buranın bir parçası olmanın sizde uyandırdığı duygulardan biraz bahseder misiniz?
3. Bu işletmenin bir parçası olmak işletme dışında da kim olduğunuzu tanımlamaya yardımcı olur mu? (Müşteriler aile adını, şirketin ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirir mi?)

### **İşletmenin Sosyal Bağları**

1. Toplumsal düzeyde yapılan sosyal aktiviteleri desteklediğiniz faaliyetleriniz var mıdır?
2. Tedarikçilerle yapılan sözleşmelere baktığımızda bu sözleşmeler uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesi üzerine mi dayanmaktadır yoksa daha çok kısa vadeli iş sözleşmeleri midir?
3. İşletmenizde aile dışı çalışanlar ile ilişkileriniz nasıldır? (Onlar da ailenin bir parçası olarak değerlendirilir mi?)

### **Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar**

1. İşletmenizde, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ya da duygusal bağlar nasıldır?
2. Aile içindeki duygusal bağlarınız, işletmenizdeki karar alma süreçlerini etkiler mi?
3. İşletmeye yaptığınız kişisel katkıların yanı sıra bu ailenin refahını korumak sizin için ne kadar önemli?

### **Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi**

1. Ailenin mirasını koruyabilmek ve bir sonraki nesile başarılı bir işletme bırakabilme sizin için ne anlam ifade ediyor?
2. Aile şirketinizi satmayı ya da devretmeyi düşünür müsünüz?
3. İşletmenizdeki yatırım kararları kısa vadeli olarak mı uzun vadeli olarak mı değerlendirilmektedir?

### **SDR'ye Etki Eden Aracı Değişkenlere İlişkin Sorular**

- (İşletmenin Aile Aşaması) İşletmeyi şu an kaçınıcı kuşak üyeler yönetiyor?
- (İşletmenin Büyüklüğü) İşletmenin toplam çalışan sayısı nedir?
- (İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı) İşletmenizde aile dışı hissedarlar var mı?
- (İşletmede Risk Değerlendirmesi) Kriz anında işletmenin önceliği İşletme üzerinde ailenin kontrolünü ve bağımsızlığını korumak aile işletmeniz için ne kadar önemli bir hedeftir?

Mesela işletmeniz finansal açıdan zor bir dönemden geçiyor. Sizde işletmeyi bu durumdan kurtarmak için işletmeye yeni bir ortak almak zorunda kalabilirsiniz. Ancak bu karar ailenin işletme üzerindeki kontrol etkisini azaltabilir. Böyle bir durumda nasıl bir karar verirsiniz?

**Nepotizm temasının tespitine yönelik sorular;** Ford ve McLaughlin (1985: 57-61) ve Abdalla vd., (1998: 564-566)'nin nepotizmi tanımlamaya ilişkin çalışmalarından yararlanarak Türkiye'deki uygulamasını gerçekleştiren Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın araştırmasından yararlanılarak hazırlanmış ve nepotizmin nedenleri 3 boyutta (işe alım sürecinde nepotizm, terfide nepotizm, işlemde nepotizm) ölçülmeye çalışılmıştır.

Ayrıca nepotizmin (akraba ile çalışmanın) avantajları ve dezavantajları hakkında katılımcıların deneyimlerinden yararlanabilmek için hazırlanan 1 soru araştırmacı tarafından hazırlanarak eklenmiştir.

Çalışmada, nepotizmin nedenlerine ve nepotizmin avantajları ve dezavantajlarına ait yarı yapılandırılmış görüşme formu aşağıdaki şekli ile düzenlenmiştir.

## **Nepotizme İlişkin Sorular**

### **İşletmenizde çalışan akrabanız var mıdır?**

Sizce işletmenizde akrabalarınızla birlikte çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

### **İşe Almada Nepotizm**

1. İşletmelerde işe alım süreçlerinde; kişilerin eğitim durumu, hangi alanda eğitim aldığı ya da bu iş alanında deneyim sahibi olup olmadığı gibi çeşitli nitelikler göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak aile işletmelerinde akrabalık bağı, tanıdıklar gibi işe alma sürecine yön veren bazı durumlar oluşabilmektedir. Mesela işletmenizde personel alımı gerçekleştiriyorsunuz ve başvurular arasında akrabalarınızdan biri var. Bu durum sizde nasıl bir duygu uyandırır? İşe alım kriterlerinizi yönlendirir mi yoksa öncelik verdiğiniz farklı kriterler farklı var mıdır?

### **Terfide Nepotizm**

1. İşletmelerde çalışanların terfisinde, işin gerektirdiği nitelikler (yeterlilik, beceri, bilgi düzeyi) önemlidir tabiki. Ancak aile işletmelerinde durum farklı olabilir. Mesela işin gerektirdiği niteliklerin ikinci plana atılmasına neden olan, işletme yöneticilerinin tanıdıkları ya da akrabalık ilişkileri gibi faktörler aile işletmelerinde terfileri etkileyebilmektedir. Sizin işletmenizde de terfi değerlendirmelerinizi etkileyen faktörler var mıdır?

### **İşlemede Nepotizm**

1. İşletmenizde akrabalık bağı nedeniyle işe aldığınız ancak işte yeteri kadar başarılı olmadığı halde işten çıkaramadığınız ya da yetki devri, kaynaklara erişme gibi konularda ayrıcalık göstermek zorunda kaldığınız durumlar oluyor mu?

### **Nepotizmin Avantajları ve Dezavantajları**

1. Sizce işletmenizde akrabalarınızla birlikte çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Araştırma yapılırken; gizlilik, özel hayata saygı, verilere sadık kalma gibi ana etik ilkelere bağlı kalınmıştır. Mülakata başlamadan önce etik ve gizlilik konularında katılımcı için güven temin edilmiştir. Ayrıca katılımcılara görüşmeye başlamadan önce araştırmanın amacının ne olduğu, görüşmelerden elde edilen verilerin nasıl analiz

edileceği ve araştırma sonuçlarının nerede kullanılacağı açık bir şekilde izah edilmiş ve böylece gönüllü olarak araştırmaya katılmaları sağlanmıştır.

Sonrasında ise katılımcıların sosyal beğenirlik yanlılığına düşmeden düşüncelerini açıklayabilmesi için çalışmada işletme adı ya da şahıs adı geçmeyeceği, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı, araştırma kapsamında toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı taahhütlü bir belge verilerek desteklenmiştir.

### **2.1.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Bilimsel araştırmanın sonuçlarının inandırıcılığı = Güvenilirlik (reliability) + Geçerlilik (validity) formülü ile açıklanabilir (Sığrı, 2018: 135). Bu nedenle araştırmada kullanılan, veri toplama aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları verilmelidir (Balcı, 2016: 91). Çünkü bilimsel çalışmalara bilimsellik kazandıran en önemli etken çalışmaların inandırıcılığıdır ve bu durum sosyal bilimlerde geçerlilik ve güvenirlik olarak literatüre geçmiştir (Sığrı, 2018: 135).

Güvenilirlik, araştırmaya ait sonuçların tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Dış güvenirlik; araştırmaya ait sonuçların, benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği; iç güvenirlik, farklı araştırmacılar tarafından aynı veri kullanılarak aynı sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağına ilişkin bilgileri doğrulamaktadır (Sığrı, 2018: 136-139).

Ancak insan tutum ve davranışlarının dinamik doğası, yapılan birçok araştırmanın tekrar edilebilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda güvenirliğin sağlanması öncelikli olarak araştırmanın şeffaf bir şekilde rapor edilmesine bağlıdır. Ayrıca araştırmacı kendi yorumlarına kaynaklık eden kuramları da araştırma raporunda açık ve anlaşılır bir şekilde açıklamalıdır. Araştırma bulgularının, araştırmanın kavramsal çerçevesi ile uyumlu olmasının yanı sıra araştırma sonuçlarını, farklı araştırma sonuçlarıyla desteklenmek de dış güvenirlik için önemli bir faktördür. Ayrıca araştırma ve verilerin analiz süreçlerinin ayrıntılı olarak açıklanması da dış güvenirliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Baltacı, 2019: 381).

Bu nedenle araştırmanın güvenirliğini arttırmak için çalışmada ulaşılan sonuçlar, toplanan verilerle sürekli teyit edilmiş ve ortaya konulan veriler kuramlarla açık bir biçimde ilişkilendirilerek rapor edilmiştir. Araştırmanın yöntemleri ve aşamaları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış, ham veriler başkalarının incelemesi için

uygun şekilde saklanmıştır. Ayrıca sonuçlar farklı araştırma sonuçlarıyla desteklenmeye ve okuyucuya sonuçlarla ilgili mantıklı bir açıklama sunulmaya çalışılmıştır. Analiz aşamasında ise kodların açık ve belirgin, kategorilerin ise homojen, ayırt edici, objektif ve amaca uygun olması sağlanmıştır. Son olarak veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analiz aşamaları ayrıntılı olarak açıklanarak araştırmanın güvenilirliğinin artırılmasına çalışılmıştır.

Geçerlilik ise araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Bir başka deyişle araştırmada kullanılan ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi geçerliliktir. Dış geçerlilik, araştırmadan elde edilen sonuçların, benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliğine vurgu yaparken iç geçerlilik, araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliği hakkında bilgi vermektedir (Sığrı, 2018: 136-142).

Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının konu edindiği problemin olduğu biçimiyle ve tarafsız bir şekilde ele alınmasıdır. Araştırma problemini bir bütün olarak ele almak veya incelenen olguyu derinlemesine incelemek, önemli geçerlik ölçütleridir (Baltacı, 2019: 380). Bu nedenle araştırma problemi derin bir literatür çalışması ardından doğru biçimde belirlenerek, verilerin değerlendirme aşamasının tarafsız bir biçimde yapılmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca işlemler detaylı bir şekilde raporlanarak geçerlilik seviyesi yükseltilmeye çalışılmıştır.

## **2.2. VERİLERİN ANALİZ SÜRECİ**

Verilerin analiz sürecinde MAXQDA 2020 nitel veri analizi paket programı kullanılmıştır. MAXQDA, araştırmacıların çalışmalarını nitel olarak analiz etmesine yardımcı olan bir yazılım programıdır. Verilerin analiz sürecinde, titizlikle deşifre edilen veriler, Word dosyalarında metinler haline dönüştürülmüş ve MAXQDA 2020 nitel veri analizi paket programına yüklenerek içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinin yanı sıra katılımcıların olguya ilişkin deneyimlerinin tasvir edilme süreci ise betimsel analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın son safhasında ise sınıflandırılan verilere ilişkin bulgular özetlenmiş ve yorumlanarak okuyucuyla buluşturulmuştur. Ayrıca literatüre dayanarak, bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmuş ve alıntılarla bu ilişkiler desteklenmeye çalışılmıştır.

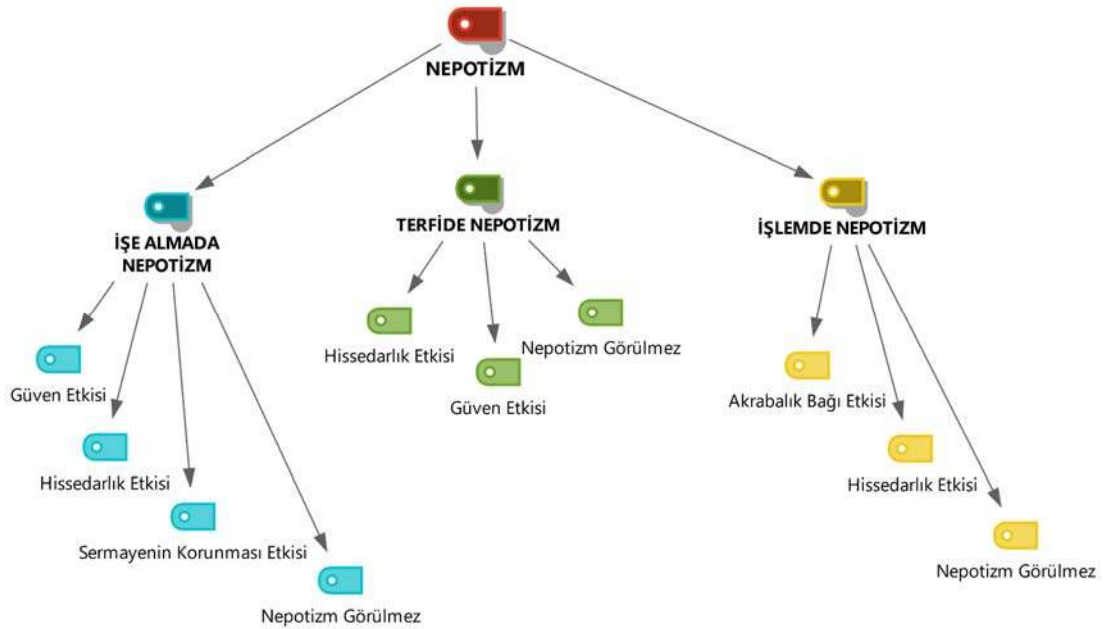
### 2.2.1. Analiz Hakkında Ön Bilgi

Nitel veri analizi, araştırma konusuyla ilgili toplanmış verilerin içinde saklı duran bilgiyi ortaya çıkarma amacıyla; verilerin düzenlenmesi, tasniflenmesi, sentezlenmesi sayesinde bir örüntü elde edilmesi, kavramlara ulaşılması ve bulguların raporlanmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 431; Özdemir, 2010: 328).

Çalışmada verilerin analizi, betimsel ve içerik analiz yöntemi birlikte kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada betimsel analiz için literatüre dayalı bir kuramsal çerçeve belirlenmiş ve kategoriler oluşturulmuştur. İkinci aşamada tematik çerçeveye göre verilerin işlenebilmesi için veriler ayrıntılı bir şekilde okunarak deşifre edilmiş ve MAXQDA 2020 programına yüklenerek içerik analizine tabi tutulmuştur. Katılımcıların cevapları doğrultusunda yeni kodlar açılarak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 4’te nepotizm temasına ait kuramsal çerçeve doğrultusunda literatüre dayalı olarak belirlenen alt temalar ve içerik analizi ile verilerin işlenmesi sonucu açılan alt kodlar görülmektedir.

Şekil 4: Nepotizm Alt Tema ve Alt Kodlar Modeli



Nepotizm kavramsal çerçeve doğrultusunda öncelikle “işe almada nepotizm”, “terfide nepotizm” ve “işlemde nepotizm” olarak 3 alt temaya ayrılmıştır.

İşe almada nepotizm alt boyutunu etkileyen 4 ana faktör belirlenmiştir. Güven

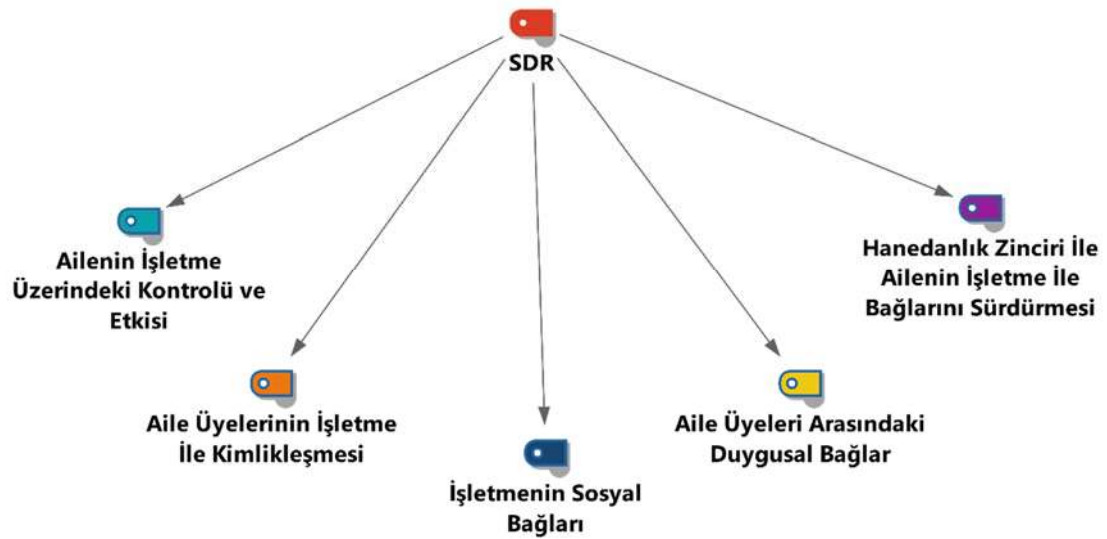
Etkisi, Hissedarlık Etkisi ve Sermayenin Korunması Etkisi işe alımlarda nepotizmi etkileyen en temel faktörlerdir. Çalışmada, işe alımlarda nepotizmin görülmediği yönündeki cevaplar da Nepotizm Görülmez kodu ile değerlendirmeye alınmıştır.

Terfi değerlendirmelerinde nepotizm alt boyutunu etkileyen 3 ana faktör belirlenmiştir. Hissedarlık Etkisi ve Güven Etkisi terfi değerlendirmelerinde nepotizmi etkileyen en temel faktörlerdir. Çalışmada, terfi değerlendirmelerinde nepotizmin görülmediği yönündeki cevaplar da Nepotizm Görülmez kodu ile değerlendirmeye alınmıştır.

İşlem değerlendirmelerinde ise nepotizm etkileyen 3 ana faktör belirlenmiştir. Akrabalık Bağ Etkisi ve Hissedarlık Etkisi işlem değerlendirmelerinde nepotizmi etkileyen en temel faktörlerdir. Çalışmada, işlem değerlendirmelerinde nepotizmin görülmediği yönündeki cevaplar da Nepotizm Görülmez kodu ile değerlendirmeye alınmıştır.

Şekil 5'te SDR temasına ait kuramsal çerçeve doğrultusunda literatüre dayalı olarak belirlenen alt temalar görülmektedir.

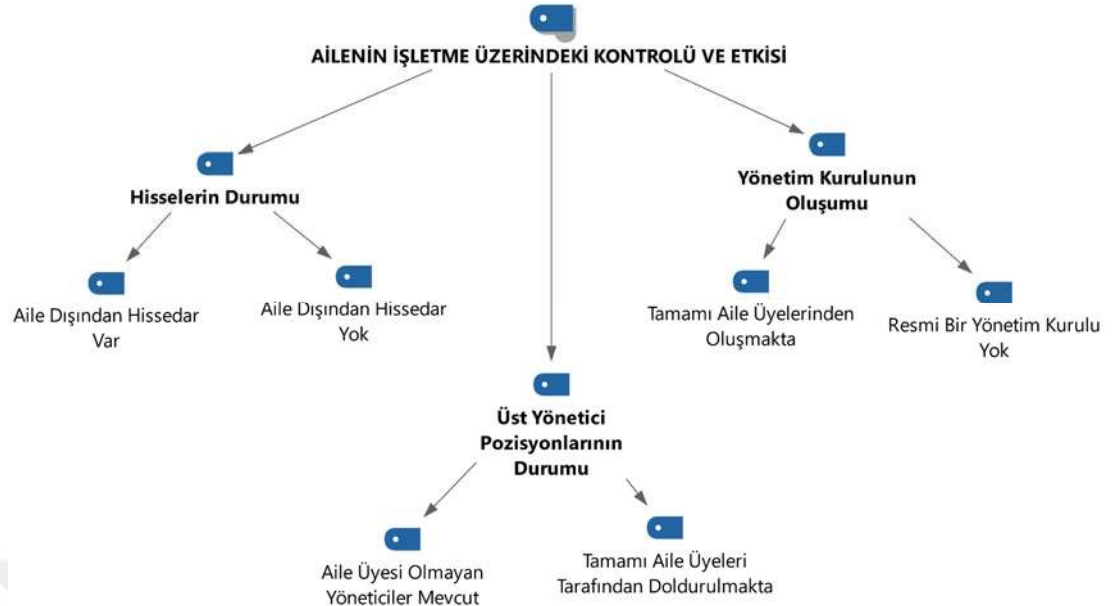
Şekil 5: SDR Alt Tema Modeli



SDR kavramı, kavramsal çerçeve doğrultusunda; “ailenin işletme üzerindeki kontrolü ve etkisi”, aile üyelerinin işletme ile kimlikleşmesi”, “işletmenin sosyal bağları”, “aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar” ve “hanedanlık zinciri ile ailenin işletme ile bağlarını sürdürmesi” şeklinde 5 alt temaya ayrılmıştır.

Şekil 6’da “Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi” alt temasına ait içerik analizi ile verilerin işlenmesi sonucu açılan alt kodlar görülmektedir.

Şekil 6: SDR/Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi Alt Kod Modeli



Çalışmada içerik analizi sonucu, ailenin işletme üzerindeki kontrolü ve etkisini etkileyen 3 alt faktör belirlenmiştir. Hisselerin durumu, üst yönetici pozisyonlarının durumu ve yönetim kurulunun oluşumu faktörleri, aile üyesi olma/aile üyesi olmama durumlarına göre 2 farklı nitelikte değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre şekil 6’da çalışmanın içerik analizi sonucu 3 alt faktör için toplamda 6 kod oluştuğu görülmektedir.

Şekil 7’de “Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi” alt temasına ait içerik analizi ile verilerin işlenmesi sonucu açılan alt kodlar görülmektedir.

Şekil 7: SDR/Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi Alt Kod Modeli



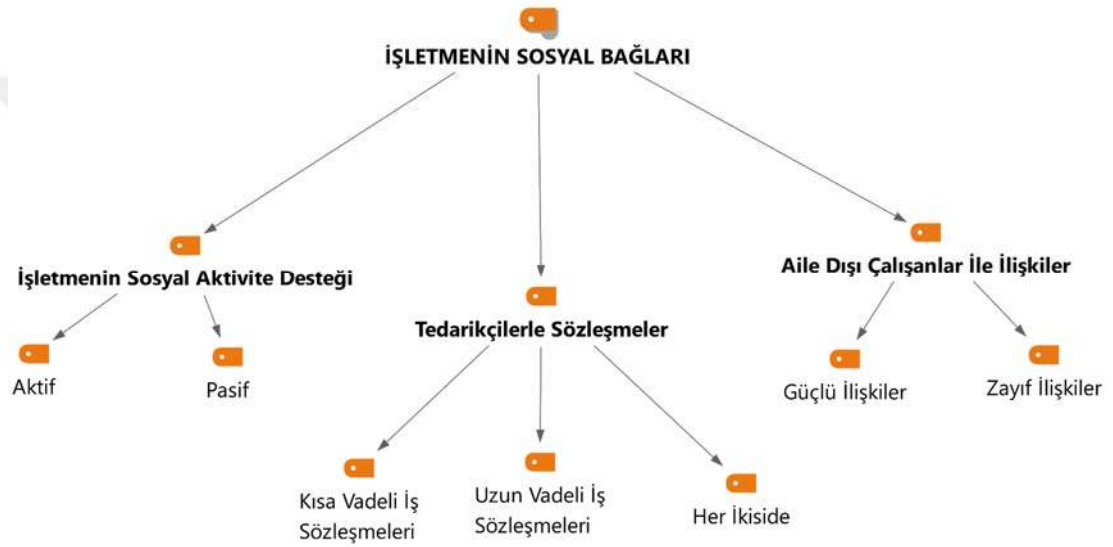
Çalışmada içerik analizi sonucu, aile üyelerinin işletme ile kimlikleşmesi boyutunu etkileyen 3 alt faktör belirlenmiştir. Katılımcılar işletmenin kişisel anlamı



alt faktörünü; aileden biri, emek, maneviyat ve ticaret olarak 4 farklı şekilde; işletmenin başarısına ortak olma alt faktörünü, kendi başarıları gibi hissetme ya da başarıyı benimsememe olarak 2 farklı şekilde; işletme adının kişisel kimliği tanımlaması alt faktörünü, kim olduğumuzu tanımlar ya da ilişkilendirilmez olarak 2 farklı şekilde cevaplandırmışlardır. Buna göre şekil 7’de çalışmanın içerik analizi sonucu 3 alt faktör için toplamda 8 kod oluştuğu görülmektedir.

Şekil 8’de “İşletmenin Sosyal Bağları” alt temasına ait içerik analizi ile verilerin işlenmesi sonucu açılan alt kodlar görülmektedir.

**Şekil 8: SDR/İşletmenin Sosyal Bağları Alt Kod Modeli**



Çalışmada içerik analizi sonucu, işletmenin sosyal bağları boyutunu etkileyen 3 alt faktör belirlenmiştir. Katılımcılar işletmenin sosyal aktivite desteği alt boyutunu aktif ya da pasif olarak, aile dışı çalışanlar ile ilişkiler alt boyutunu güçlü ya da zayıf ilişkiler olarak 2 farklı şekilde cevaplandırmışlardır. Katılımcılar, tedarikçilerle sözleşmeler alt boyutu uzun vadeli iş sözleşmeleri, kısa vadeli iş sözleşmeleri ya da her iki sözleşme türünü de kullandıklarını belirten 3 farklı şekilde cevaplandırmışlardır. Buna göre şekil 8’de çalışmanın içerik analizi sonucu 3 alt faktör için toplamda 7 kod oluştuğu görülmektedir.

Şekil 9’da “Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar” alt temasına ait içerik analizi ile verilerin işlenmesi sonucu açılan alt kodlar görülmektedir.

Şekil 9: SDR/Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar Alt Kod Modeli



Çalışmada içerik analizi sonucu, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar boyutunu etkileyen 3 alt faktör belirlenmiştir. Katılımcılar işletmede aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar alt boyutunu zayıf duygusal bağlar ya da güçlü duygusal bağlar olarak, aile üyelerinin refahını korumanın önemi alt boyutunu aile üyelerinin refahını korumak önemli bir hedeftir ya da aile üyelerinin refahını korumak bir hedef değildir olarak cevaplandırmışlardır. İşletmedeki karar alma süreçlerinin bağımsızlığı alt boyutu aile içindeki duygusal bağlardan etkilenmektedir ya da aile içindeki duygusal bağlardan bağımsızdır olarak değerlendirilmiştir. Buna göre şekil 9’da çalışmanın içerik analizi sonucu 3 alt faktör için toplamda 6 kod oluştuğu görülmektedir.

Şekil 10’da “Hanedanlık Zinciri ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi” alt temasına ait içerik analizi ile verilerin işlenmesi sonucu açılan alt kodlar görülmektedir.

Şekil 10: SDR/Hanedanlık Zinciri ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi Alt Kod Modeli



Çalışmada içerik analizi sonucu, SDR'nin son boyutu olan hanedanlık zinciri ile ailenin işletme ile bağlarını sürdürmesi boyutunu etkileyen 3 alt faktör belirlenmiştir. Gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmanın önemi alt boyutu önemli bir hedeftir ya da önemli bir hedef değildir olarak, işletmeyi satma ya da devretme ihtimali satmam ya da satabilirim olarak, yatırım kararları ise kısa vadeli ya da uzun vadeli olarak cevaplandırılmıştır. Buna göre şekil 10'da çalışmanın içerik analizi sonucu 3 alt faktör için toplamda 6 kod olduğu görülmektedir.

### **2.2.2. Verileri Tanıma**

Nitel veriler yazıya dökülürken, görüşme esnasında gerçekleşen her konuşma metne dahil edilmek zorunda değildir. Hatta araştırmacının konuyla ilgili verileri daha etkin inceleyebilmesi için araştırma konusu dışında kalan bazı kısımları çıkarabilir. Ancak çıkarılan verilerin araştırma konusu açısından önemli bir bilgi kaynağı oluşturmaması araştırma açısından oldukça önemlidir (Balcı, 2016: 301).

Araştırmamızda, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Buradaki amaç katılımcıların düşüncelerinin, araştırmacı tarafından başka bir zamanda tekrar tekrar dinlenebilmesi ve olası hataların engellenebilmesinin sağlanmasıdır. Yapılan görüşmeler kapsamında toplamda 15 kişi ile görüşülmüş ve görüşmelerin tamamında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazına kaydedilen görüşmeler daha sonra metinlere dönüştürülmüştür. Katılımcıların cevapları üzerinden kavramlar oluşturulmaya başlanmış ve büyük harflerle belirgin olacak şekilde not edilmiştir. Sonrasında, ses kayıtlarının tüm dökümleri, görüşme formundaki sorular ve bu soru formlarının üzerine alınan notlar bir bilgisayar yardımıyla Word programına geçirilerek iki farklı yerde kopyalanmıştır. Bu kopyalar daha sonra tekrar tekrar okunarak ses kayıt cihazlarındaki dokümanlarla ve görüşme formlarıyla karşılaştırılarak veri kaybının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tüm bu işlemler verilerin tanıma ve verilere hâkim olma açısından oldukça önemli olmuştur.

### **2.2.3. Verilerin Kodlanması**

Verilerin kodlanması, verilere etiket vererek bu etiketleri gruplandırma faaliyetidir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 422). Bu sayede çok miktarda karmaşık veriden

yeni kavramlar oluşturulur ve bu kavramlar arasında bağlantı kurulmasına olanak sağlanır.

Patton (2002)'a göre iki tür veri kodlaması vardır. Bunlar betimleyici kod ve çıkarım (örüntü) kodları. Betimleyici kodlar çok çıkarım gerektirmeyen ve analiz aşamasında ilk etiketlemeyi yapmak, bu etiketler sayesinde veri kümelerinin oluşturulmasını sağlamak için yapılır (Balcı, 2016: 302).

Bu amaç doğrultusunda katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrası sesli kayıtlar metinlere dönüştürülmüş ve bu metinler içerisinde yer alan bilgiler kavramsal çerçeve doğrultusunda belirlenen temaların altındaki boyutlarla ilişkilendirilecek şekilde betimleyici kodlar ile etiketlenmiştir. Sonrasında ise her bir boyutu oluşturan kod grupları ilgili tema içerisinde yorumlanıp ve özetlenmiştir. Ayrıca katılımcıların gizliliği için katılımcılar K1, K2... olarak kodlanıp birebir ifadelerinin bazıları direk olarak paylaşılmıştır.

## **2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde 15 aile işletmesi ile gerçekleştirilen görüşmelerin bulguları üç ana başlık altında toplanmıştır. İlk başlıkta katılımcılara yöneltilen başlangıç sorularına ilişkin bulgulara (görüşmeye ilişkin bulgular, işletmeye ilişkin bulgular, katılımcılara ilişkin bulgular), ikinci başlıkta araştırmanın temalarına (SDR ve Nepotizm) ilişkin bulgulara, üçüncü başlıkta ise SDR ve Nepotizm arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### **2.3.1. Başlangıç Sorularına İlişkin Bulgular**

Görüşme formunun, katılımcı ile tanışma ya da başlangıç aşaması olarak tanımlayabileceğimiz giriş bölümünde yer alan başlangıç sorularına ait bulgular; görüşmeye ilişkin bulgular, işletmeye ilişkin bulgular ve katılımcılara ilişkin bulgular olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

#### **2.3.1.1. Görüşmelere İlişkin Bulgular**

Tablo 6'da işletmelerle yapılan görüşmelerin dönemine ilişkin bilgiler görülmektedir.

**Tablo 6: Görüşme Dönemine İlişkin Bulgular**

| Görüşme Dönemi | Frekans   | Yüzde      |
|----------------|-----------|------------|
| <b>2021</b>    |           |            |
| Nisan-Haziran  | 1         | 6,67       |
| Temmuz-Aralık  | 1         | 6,67       |
| <b>2022</b>    |           |            |
| Ocak-Haziran   | 8         | 53,33      |
| Temmuz-Ağustos | 5         | 33,33      |
| <b>Toplam</b>  | <b>15</b> | <b>100</b> |

Araştırmada yapılan görüşmeler 20.04.2021 tarihinde başlayıp 25.08.2022 tarihinde sona ermiştir.

Araştırmada, aile işletmeleri ilk görüşme K1 ile 2021 yılının nisan- haziran döneminde gerçekleştirilmiştir. İlk görüşmenin ardından görüşme formu revize edilerek K1 ile kısa bir görüşme daha gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci görüşmesi ise Tablo 6'da görüldüğü üzere 2021 yılının temmuz- aralık döneminde gerçekleştirilmiş ve görüşme formu yeniden revize edilerek K2 ile kısa bir görüşme daha gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamadan sonra daha sağlıklı hale gelen görüşme formları ile 2022 ocak-haziran döneminde 8 görüşme, 2022 temmuz-ağustos döneminde ise 5 görüşme daha gerçekleştirilmiştir.

Toplamda 15 aile işletmesi ile görüşülerek mülakatlar tamamlanmıştır. Kişi sayısının 15 kişi ile sınırlı kalması araştırmanın bir kısıtı olarak kabul edilebilir. Ancak büyük işletmelerin sayıca azlığı ve büyük işletmelere ulaşılmada yaşanan güçlükler çalışmanın yalnızca küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri ile gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin ise çalışan sayısı en fazla 250 kişidir. Bu bakımdan karşılaşılan sorunlar ya da üretilen çözümler bakımından benzerlikler göstermektedir. Bu nedenle araştırma sorularına verilen cevaplar da son 5 görüşmenin tümünde araştırma kavram ve süreçlerin tekrar etmeye başlamasına neden olmuştur ki bu da kuramsal örnekleme ilkesi gereği doyum noktasına ulaşılmış olduğunu göstermektedir. Ayrıca ülkemiz ekonomisinin %99,5'inin KOBİ'lerden

oluştugu düşünülürse görüşmeye katılan işletmelerin temsil gücünün oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7’de katılımcılarla yapılan görüşmelerin süresine ilişkin bilgiler görülmektedir.

**Tablo 7: Görüşme Süresine İlişkin Bulgular**

| Görüşme Süresi | Frekans   | Yüzde      |
|----------------|-----------|------------|
| 30dk           | 2         | 13,33      |
| 32dk           | 2         | 13,33      |
| 35dk           | 3         | 20,00      |
| 40dk           | 3         | 20,00      |
| 43dk           | 1         | 6,67       |
| 45dk           | 3         | 20,00      |
| 68dk           | 1         | 6,67       |
| <b>Toplam</b>  | <b>15</b> | <b>100</b> |

Tablo 7’de görüldüğü üzere, 15 katılımcı ile gerçekleştirilen en kısa görüşme 30 dk., en uzun görüşme 68 dk. sürmüştür. Ancak bu süreler görüşme formu üzerinde daha çok katılımcıların bakış açıları ve tecrübeleri keşfedilmeye çalışılırken tutulan sürelerdir ve ses kayıt cihazı görüşmelerin bu aşamasında başlatılmıştır. Öncesinde katılımcı ile tanışma ya da başlangıç aşaması olarak tanımlayabileceğimiz uzun bir ön görüşme yapılmış ve katılımcıların soruları rahatlıkla yanıtlayacağı daha samimi bir ortam oluşturulmuştur. Sohbet havasında katılımcıların işletme üzerindeki geçmiş bilgileri ve demografik bilgileri toplanmış (Biraz kendinizden bahsedebilir misiniz? Kaç yaşındasınız? Eğitim durumunuz nedir? Hangi alanda eğitim aldınız? gibi) ve sonraki aşamada daha derin ve hassas sorularla görüşmeye devam edilmiştir.

Ayrıca bu ön görüşme içerisinde öncelikle etik ve gizlilik konularında katılımcı için güven temin edilmiştir. Ayrıca katılımcıların sosyal beğenirlik yanlılığına düşmeden düşüncelerini açıklayabilmesi için çalışmada işletme adı ya da şahıs adı geçmeyeceği taahhütlü bir belge verilerek desteklenmiştir.

### 2.3.1.2. İşletmelere İlişkin Bulgular

Tablo 8’de işletmelerin sektörlerine ait bilgiler görülmektedir.

**Tablo 8: İşletmelerin Sektörüne İlişkin Bulgular**

| <b>İşletme Sektörü</b>           | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|----------------------------------|----------------|--------------|
| Fırıncılık                       | 2              | 13,33        |
| Gıda İşletmesi                   | 2              | 13,33        |
| Toptan Gıda ve Perakende         | 2              | 13,33        |
| İnşaat ve Boya Malz. İşletmesi   | 1              | 6,67         |
| Kalıp Sanayi                     | 1              | 6,67         |
| Kuyumcu                          | 1              | 6,67         |
| Dayanıklı Tüketim Malları Satışı | 1              | 6,67         |
| Şarküteri ve Kahvaltı Salonu     | 1              | 6,67         |
| Tarım İlaçlama Mak. İmalatı      | 1              | 6,67         |
| İmalat                           | 1              | 6,67         |
| Konaklama                        | 1              | 6,67         |
| Metal İşleme Fabrikası           | 1              | 6,67         |
| <b>Toplam</b>                    | <b>15</b>      | <b>100</b>   |

Görüşülen 15 aile işletmesinin; 2 tanesi fırıncılık, 2 tanesi gıda işletmesi, 2 tanesi toptan gıda ve perakende sektöründe, diğer 9 aile işletmesinin ise farklı sektörlerde yer aldığı Tablo 8’de görülmektedir. Araştırmaya, 12 farklı sektörden katılımcı sağlanmış olması, karşılaştıkları sorunların muhtemelen birbirinden farklı olması sebebiyle araştırmanın bulguları açısından önem arz etmektedir.

Tablo 9’da işletmelerin sektördeki yılına ilişkin bulgular görülmektedir.

**Tablo 9: İşletmelerin Sektördeki Yılına İlişkin Bulgular**

| İşletmenin Sektördeki Yılı | Frekans   | Yüzde      |
|----------------------------|-----------|------------|
| 10 - 19 yıl arası          | 4         | 26,67      |
| 20 - 29 yıl arası          | 4         | 26,67      |
| 30 - 39 yıl arası          | 2         | 13,33      |
| 40 yıl ve üzeri            | 5         | 33,33      |
| <b>Toplam</b>              | <b>15</b> | <b>100</b> |

Araştırmaya katılan işletmelerin sektördeki bulunduğu yıllara bakıldığında, henüz 20 yılını tamamlamamış 4 işletme, 20-29 yıl arası 4 işletme, 30-39 yıl arası 2 işletme ve 40 yıl ve üzeri aynı sektörde olan 5 işletme olduğu görülmektedir. Farklı sektörlerden araştırmaya katılan 15 aile işletmesinin sektörde bulundukları yılların, işletmenin tecrübeleri bakımından önemli olabileceği düşünülmektedir.

### 2.3.1.3. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Tablo 10’da katılımcıların cinsiyet dağılımına ilişkin bilgiler görülmektedir.

**Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular**

| Cinsiyet      | Frekans   | Yüzde      |
|---------------|-----------|------------|
| Erkek         | 9         | 60,00      |
| Kadın         | 6         | 40,00      |
| <b>Toplam</b> | <b>15</b> | <b>100</b> |

Araştırmaya 9 erkek, 6 kadın katılımcı görüşlerini bildirerek katkı sağlamıştır. Farklı cinsiyetlerin farklı bakış açılarına sahip olması muhtemeldir. Bu nedenle Tablo 10’da görüldüğü üzere %60 erkek, %40 kadın katılımcı sağlanmış olması araştırmaya farklı bakış açılarını da değerlendirme şansı sunmuştur.

Tablo 11’de katılımcıların yaş dağılımına ilişkin bilgiler görülmektedir.



**Tablo 11: Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular**

| Yaş                 | Frekans   | Yüzde      |
|---------------------|-----------|------------|
| 20 - 29 yaş aralığı | 1         | 6,67       |
| 30 - 39 yaş aralığı | 7         | 46,67      |
| 40 - 49 yaş aralığı | 7         | 46,67      |
| <b>Toplam</b>       | <b>15</b> | <b>100</b> |

Görüşülen aile temsilcilerinin yaşlarına bakıldığında en genç temsilci 20- 29 yaş aralığındadır. 30 - 39 yaş aralığında 7 katılımcı ve 40 - 49 yaş aralığında 7 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan aile işletmesi sahiplerinin yaşları arasındaki bu farklılıklar, edinilen tecrübeler arasında farklılık oluşturabileceği gibi işletmedeki sorunlara bakışları ya da çözüm önerilerini de farklılaştırabilir. Bu nedenle farklı yaş grupların araştırmaya katılımının sağlanmış olması, araştırma sorularına verilen cevapların niteliklerini de etkileyebilir.

Tablo 12’de katılımcıların medeni durumuna, Tablo 13’te katılımcıların çocuk sahibi olma durumuna ilişkin bulgular görülmektedir.

**Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Bulgular**

| Medeni Durum  | Frekans   | Yüzde      |
|---------------|-----------|------------|
| Bekar         | 4         | 26,67      |
| Evli          | 11        | 73,33      |
| <b>Toplam</b> | <b>15</b> | <b>100</b> |

**Tablo 13: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Bulgular**

| Çocuk         | Frekans   | Yüzde      |
|---------------|-----------|------------|
| Var           | 9         | 60,00      |
| Yok           | 6         | 40,00      |
| <b>Toplam</b> | <b>15</b> | <b>100</b> |

Tablo 12'ye bakıldığında görüşülen 15 katılımcıdan 4 katılımcının bekar olduğu, 11 katılımcının ise evli olduğu görülmektedir. Tablo 13'e bakıldığında görüşülen 15 katılımcıdan 9 katılımcının çocuk sahibi olduğu, 6 katılımcının ise henüz çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Görüşme yapılan aile işletmesi sahiplerinin medeni durumlarındaki ve çocuk sahibi olup olmaması arasındaki bu farklılıklar, farklı sorumluluklara sahip bireyler arasındaki farklı bakış açılarının da araştırmada değerlendirilmesini sağlamıştır.

Tablo 14'te katılımcıların eğitim durumuna, Tablo 15'te katılımcıların eğitim alanlarına ve Tablo 16'da katılımcıların eğitim alanı tercihinine ilişkin bilgiler görülmektedir.

**Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular**

| Eğitim Durumu | Frekans   | Yüzde      |
|---------------|-----------|------------|
| İlkokul       | 1         | 6,67       |
| Lise          | 2         | 13,33      |
| Lisans        | 9         | 60,00      |
| Yüksek Lisans | 3         | 20,00      |
| <b>Toplam</b> | <b>15</b> | <b>100</b> |

**Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Alanlarına İlişkin Bulgular**

| Eğitim Alanı           | Frekans   | Yüzde      |
|------------------------|-----------|------------|
| Makine Mühendisliği    | 1         | 8,98       |
| Pazarlama              | 1         | 8,98       |
| Uluslararası Ticaret   | 1         | 8,98       |
| Uluslararası İlişkiler | 1         | 8,98       |
| İktisat                | 1         | 8,98       |
| İnsan Kaynakları       | 1         | 8,98       |
| İşletme                | 6         | 46,15      |
| <b>Toplam</b>          | <b>12</b> | <b>100</b> |

**Tablo 16: Katılımcıların Eğitim Alanı Tercihine İlişkin Bulgular**

| Eğitim Alanı Tercihi | Frekans   | Yüzde      |
|----------------------|-----------|------------|
| Aile İsteği          | 2         | 13,33      |
| Kendi Tercihi        | 13        | 86,67      |
| <b>Toplam</b>        | <b>15</b> | <b>100</b> |

Tablo 14’te, 15 katılımcıdan; 1 katılımcının ilkokul, 2 katılımcının lise, 9 katılımcının lisans, 3 katılımcının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 15’te görülebileceği gibi lisans mezunu olan bu katılımcıların neredeyse tamamı sahibi olduğu işletmenin alanında ihtisas yapmıştır. Ayrıca Tablo 16’da görüleceği gibi 15 katılımcı ihtisaslarını kendi tercihi yönünde belirlemiştir. Yalnızca 2 katılımcı eğitim alanı tercihinin aile isteği doğrultusunda gerçekleştiği görüşünü bildirmiştir. Bu durumda 15 katılımcının eğitim durumunun ortalamasının üzerinde olması, eğitim alanlarının yüksek oranda işi ile ilgili olması ve bu alanların kendi tercihleri doğrultusunda yapılmış olması çalışmamızın araştırma sorularına verilen cevapların niteliği bakımından oldukça önemli bir katkı sağlamıştır.

Tablo 17’de katılımcıların eğitim öncesi işletmede çalışma durumuna, Tablo 18’de katılımcıların işletme dışı iş deneyimine ilişkin bilgiler görülmektedir.

**Tablo 17: Katılımcıların Eğitim Öncesi İşletmede Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular**

| Eğitim Öncesi İşletmede Çalışma Durumu | Frekans   | Yüzde      |
|----------------------------------------|-----------|------------|
| Çalışmadı                              | 6         | 40,00      |
| Çalıştı                                | 9         | 60,00      |
| <b>Toplam</b>                          | <b>15</b> | <b>100</b> |

**Tablo 18: Katılımcıların İşletme Dışı İş Deneyimine İlişkin Bulgular**

| İşletme Dışı İş Deneyimi | Frekans   | Yüzde      |
|--------------------------|-----------|------------|
| Var                      | 4         | 26,67      |
| Yok                      | 11        | 73,33      |
| <b>Toplam</b>            | <b>15</b> | <b>100</b> |

Görüşülen 15 katılımcıdan 9 katılımcı eğitim öncesinde hatta çocuk yaşlardan itibaren işletmenin farklı birimlerinde farklı roller üstlendiğini bildirmiştir. 6 katılımcı ise eğitim öncesi işletmede çalışmamış, eğitimini tamamladıktan sonra işletme bünyesinde yine farklı görevler alarak sahaya girmiştir. Ayrıca Tablo 18’de 15 katılımcının işletme dışı deneyimine bakıldığında 11 katılımcının işletme dışı hiç iş deneyimine sahip olmadığı görülmektedir. Bir katılımcı iş dışında deneyim elde etmenin pek de mümkün olmadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

K1 “Elalemin bokunu mu temizleyeceksin geleceksin şirkette çalışacaksın, şeklinde büyütüldük”.

Yalnızca 4 katılımcı kendi işletmesinde görev almadan önce farklı firmalarda farklı roller üstlenmiş sonrasında ise kendi işletmelerinde çalışmaya karar vermiştir. Bu bakımdan çalışmanın yüksek oranda işletmeyi ve işi tanıyan katılımcılarla yapılmış olması, görüşmelerin niteliğini arttırdığı düşünülebilir.

Tablo 19’da katılımcıların işletmedeki konumuna ilişkin bilgiler görülmektedir.

**Tablo 19: Katılımcıların İşletmedeki Konumuna İlişkin Bulgular**

| <b>İşletmedeki Konumu</b>                      | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|------------------------------------------------|----------------|--------------|
| Kurucu İşletme Sahibi<br>(I. kuşak)            | 2              | 13,33        |
| Hissedar İşletme Sahibi<br>(II. ve III. kuşak) | 13             | 86,67        |
| <b>Toplam</b>                                  | <b>15</b>      | <b>100</b>   |

Görüşülen 15 aile işletmesinden 13 katılımcı hissedar işletme sahibidir. Kurucu işletme sahiplerinden yalnızca 2 kişi görüşmeye katılım sağlamıştır. Aslında görüşülen çoğu aile işletmesinde I. ve II. kuşak üyeler ya da II. ve III. kuşak üyeler çalışmalarını birlikte devam ettirmektedir. Ancak görüşmelerin yapıldığı dönemin pandemi dönemine rastlamış olması kurucu işletme sahiplerini sağlık önlemleri nedeni ile kısmen de olsa işletmeden uzaklaştırmıştır. Bu nedenle görüşmelerin büyük çoğunluğu II. ve III. kuşak üyelerle yapılmıştır. Ancak görüşülen gerek II. kuşak gerekse III. kuşak işletme sahiplerinin, işletme üzerinde geniş yetkilerle donatılmış

olması ve uzun yıllardır işletmede çalışıyor olması araştırmanın niteliği bakımından oldukça tatmin edici sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlamıştır.

### 2.3.2. Temalara İlişkin Bulgular

Araştırmamanın konusunu oluşturan SDR ve Nepotizm ana temaları kavramsal çerçeve doğrultusunda alt temalara (boyutlara) ayrılmıştır. Sonrasında aile işletmesi sahipleri ile yapılan görüşmelerin metinleri, MAXQDA programında içerik analizine tabi tutularak her bir boyuta ait kodlar oluşturulmuştur. SDR ve Nepotizm temalarına ait kodlamalar ve ortaya çıkan bulgular, her temanın ilgili konu başlıkları düzeyinde açıklanmıştır.

#### 2.3.2.1. Sosyo-Duygusal Refah Temasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde aile temsilcilerinin SDR temasına ilişkin verdikleri cevaplar MAXQDA 2020 programı ile çözümlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. SDR temasına yönelik bulgular iki başlık altında ele alınmaktadır. (1) SDR'nin boyutlarına ilişkin bulgular, (2) SDR'yi etkileyen aracı değişkenlere ilişkin bulgular.

#### 2.3.2.1.1. SDR'nin Boyutlarına İlişkin Bulgular

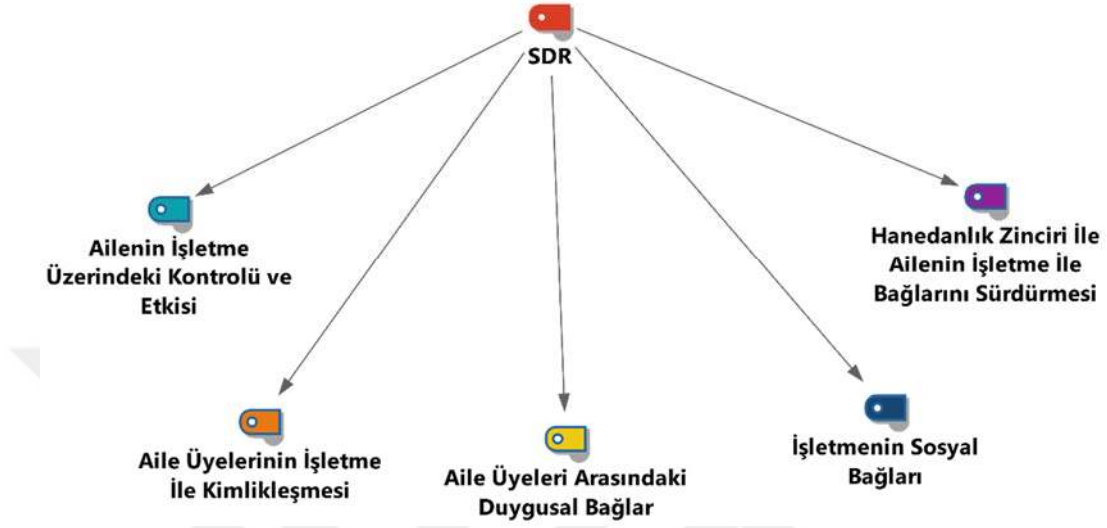
SDR temasına; ailenin işletme üzerindeki kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletme ile kimlikleşmesi, işletmenin sosyal bağları, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar, hanedanlık zinciri ile ailenin işletme ile bağlarını sürdürmesi alt temaları belirlenmiştir. Alt temalara ilişkin kodlar Şekil 11’de kod bulutu olarak görülebilir.

**Şekil 11: SDR Temasına İlişkin Kod Bulutu**



Şekil 12, SDR temasının kavramsal çerçeve doğrultusunda ayrılan 5 alt temasını göstermektedir. İçerik analizi sonucu ortaya çıkan alt kodlar ve alt kodlara ilişkin bulgular ise aşağıda her bir boyut için ayrı ayrı değerlendirilmeye alınmıştır.

Şekil 12: SDR Alt Tema Modeli



#### 2.3.2.1.1. Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi Boyutu Analiz Sonuçları

İçerik analizi sonucunda SDR temasına ait ilk boyut “Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi (AKE)” alt temasına yöneliktir. Temanın özet soru içerikleri, bu sorudan elde edilen bulgular ve görüşmelerden yapılan alıntılar (K1, K11 ve K12) Tablo 20’de özetlenmiştir.

**Tablo 20: AKE Alt Temasına İlişkin Bulgular**

| Kodlar                                                                                                                                                                                         | Alt Tema                                                               | Ana Tema   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>AKE1-Üst yönetici pozisyonlarının durumu</b><br>Tamamı aile üyeleri tarafından doldurulmakta (13)<br>Aile üyesi olmayan yöneticiler mevcut (2)                                              | <b>Ailenin İşletme<br/>Üzerindeki Kontrolü<br/>ve Etkisi<br/>(AKE)</b> | <b>SDR</b> |
| <b>AKE2-Yönetim kurulunun oluşumu</b><br>Tamamı aile üyelerinden oluşmakta (9)<br>Resmi bir yönetim kurulu yok (6)                                                                             |                                                                        |            |
| <b>AKE3-İşletmede hisselerin durumu</b><br>Aile dışından hissedar yok (15)                                                                                                                     |                                                                        |            |
| <b>AKE1-K1</b> “Üst yönetimin tamamı aile üyelerine ait ama orta kademede aileden olmayan yöneticiler var. Satış müdürü, depo müdürü, İ.K. müdürü var. Aile üyesi orta kademeye girer mi hiç”. |                                                                        |            |
| <b>AKE2-K11</b> “Tamamı üst yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulumuz var”.                                                                                                                  |                                                                        |            |
| <b>AKE3-K12</b> “Tüm hisseler aile üyelerine ait.”                                                                                                                                             |                                                                        |            |

Tablo 20’ye bakıldığında 15 aile işletmesi sahibi ile yapılan görüşmelerde; 13 katılımcı üst yönetici pozisyonlarının tamamının aile üyeleri tarafından doldurulduğunu, yalnızca 2 katılımcı üst yönetici pozisyonlarında aile üyesi olmayan yöneticilerin de mevcut olduğunu belirtmiştir. Tablo 20’de verilen K1’in ifadesi, üst yönetici pozisyonlarında görülen bu durumun nedenini (görüşme sırasında gülümseyerek ve biraz da kinayeli bir tavırla) açık bir şekilde ifade etmektedir.

Yönetim kurulunun oluşumuna bakıldığında ise 9 katılımcı yönetim kurulunun tamamının aile üyelerinden oluştuğunu, 6 katılımcı ise resmi bir yönetim kurulu olmadığını bildirmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerinin tamamı küçük ve orta büyüklükteki aile işletmeleridir. Bu nedenle araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmı resmi bir yönetim kurulu oluşturmamıştır. Yönetim kurulları var olan işletmelerin çoğu ise usulen toplandığını, kararların genellikle kurucu üyeler tarafından alındığını bildirmiştir.

İşletmedeki hisselerin durumu incelendiğinde, çalışmaya katılan tüm aile işletmelerinde hisselerin tamamının aile üyelerine ait olduğu, aile dışından hissedar olmadığı görülmektedir.

15 aile işletmesi ile yapılan görüşmelerin araştırma sonuçları; neredeyse tüm aile işletmelerinde üst yönetici pozisyonlarının tamamının aile üyelerine ait olduğunu, var olan yönetim kurullarının yalnızca aile üyelerinden oluştuğunu ve aile dışından

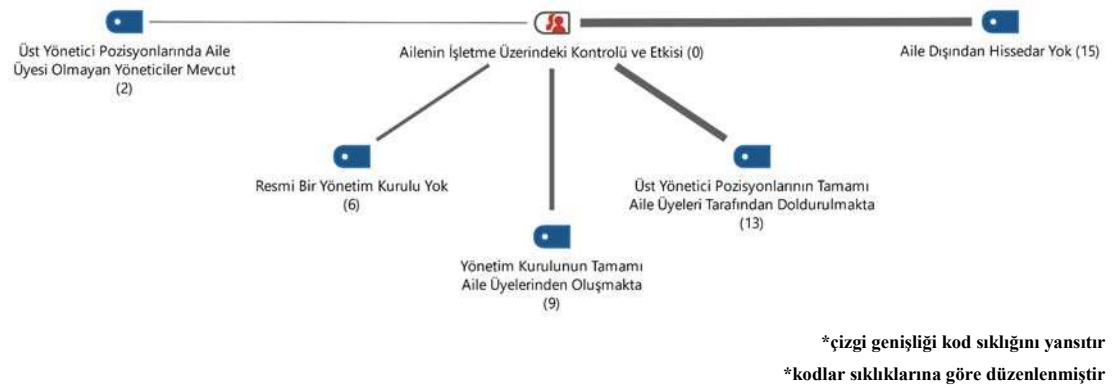
hissedar olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar SDR'nin Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi alt boyutuna oldukça güçlü vurgu yapmaktadır. SDR'nin bu boyutu; kontrol gücünün, kurucu veya baskın bir aile koalisyonunun elinde olduğunu ve aile üyelerine verilmiş otorite kullanma yetkisinin, güçlü bir sahiplik pozisyonundan kaynaklandığı bilgisiyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinde her durumda, kontrol ve etki SDR'nin ayrılmaz bir parçasıdır ve aile üyeleri tarafından oldukça arzulanır (Berrone vd., 2012: 262).

Araştırmaya katılan aile işletmesi sahiplerinden K2 kontrol gücü etkisini net bir şekilde şöyle ifade etmektedir:

K2 “Tabiki kontrolü bırakmak istemem yani. Maddi kaybı göze alırım. Ki oldu da daha önce bir kere işte satın alma teklifleri. Yani bir şey biçmem yani o kadar maneviyatı yüksek benim için. Hayatım diyebilirim”.

**Şekil 13: AKE Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları**



Şekil 13'te verilen ailenin işletme üzerindeki kontrolü ve etkisi alt kodları sıklık modeli, bu boyutun en sık ifade edilen değerlerini göstermektedir. Buna göre 15 aile işletmesi sahibinin tamamının işletmede aile dışından hissedar olmadığını beyan etmesi ile oluşturulan “aile dışından hissedar yok” kodu AKE'nin en baskın ifadesini oluşturmaktadır. Şekil 14'te ise AKE alt kodları sıklık modelinin yüzdelik oranlarla grafiksel gösterimi verilmiştir.



**Şekil 14: AKE Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği**



Şekil 14’te görüleceği gibi aile dışından hissedar olmaması, üst yönetici pozisyonlarının tamamının aile üyeleri tarafından dolduruluyor olması ve var olan tüm yönetim kurullarının tamamının aile üyelerinden oluşuyor olması Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrol ve Etkisi boyutunun SDR üzerinde oldukça güçlü bir boyut olduğunu göstermektedir.

#### **2.3.2.1.1.2. Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi Boyutu Analiz Sonuçları**

İçerik analizi sonucunda SDR temasına ait ikinci boyut “Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi (AKİ)” alt temasına yöneliktir. Temanın özet soru içerikleri, bu sorudan elde edilen bulgular ve görüşmelerden yapılan alıntılar (K1, K3, K6) Tablo 21’de özetlenmiştir.

**Tablo 21: AKİ Alt Temasına İlişkin Bulgular**

| Kodlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Alt Tema                                               | Ana Tema   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>AKİ1-İşletme başarısına ortak olma</b><br>İşletme başarısını kendi başarısı gibi hissetme (14)<br>İşletme başarısını benimsememe (1)                                                                                                                                                                                                   | <b>Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi (AKİ)</b> | <b>SDR</b> |
| <b>AKİ2-İşletmenin katılımcı için anlamı</b><br>Ticaret demek (2)<br>Emektarım (6)<br>Maneviyat (4)<br>Aileden biri (6)                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |            |
| <b>AKİ3- Aile adının, işletme ile ilişkilendirilmesi</b><br>İşletme adı kim olduğumuzu tanımlar (14)<br>İşletme adı kim olduğumuzla ilişkilendirilmez (1)                                                                                                                                                                                 |                                                        |            |
| <b>AKİ1-K6</b> “Gurur duyuyorum çok güzel bir duygu. Herkesten olumlu tepkiler almak, beğenilmek, takdir edilmek güzel”.                                                                                                                                                                                                                  |                                                        |            |
| <b>AKİ2-K1</b> “Benim bir çocuğum değil belki ama hani ben kurmadığım için ama kardeşim gibi bir şey”.                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |            |
| <b>AKİ3-K3</b> “Mesela şimdi organize sanayinin bir firması olduğumuz için organize sanayide inanılmaz bir kibarlık oluyor. Bir eğitim oluyor mesela hemen ooooo X hanım hoşgeldiniz falan. Ben hayatımda ilk defa görüyorum ama o beni tanıyor falan. Bunlar bu işletmede olmasaydım II. nesil yönetici olmasaydım olacak şeyler değil”. |                                                        |            |

Tablo 21’e bakıldığında 15 aile işletmesi sahibi ile yapılan görüşmelerde; 14 katılımcı işletmenin başarısını kendi başarısı gibi hissettiğini, 1 katılımcı ise başarıyı benimsemediğini paylaşmıştır. Tablo 21’de K6’nın işletmenin başarısı ile ilgili samimiyetle verdiği ifadeye yer verilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan 14 aile işletmesi sahibi, işletmelerinin tüm başarılarının yanında başarısızlığını da benimsediklerini bildirerek işletme ile ne kadar bütünleştiklerini ifade etmektedirler.

İşletmenin bir parçası olmak işletme dışında kim olduğunuzu tanımlamaya yardımcı olur mu sorusuna 14 katılımcı kim olduğumuzu tanımlar, 1 katılımcı ise ilişkilendirilmez yanıtını vermiştir. Tablo 21’de K3, işletme ile nasıl kimlikleştiğini ve bundan ne kadar memnun olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir.

Manisa ilinde 15 aile işletmesi sahibi ile yapılan çalışmamızın sonuçları da işletme sahiplerinin çok yüksek bir oranla işletme ile kimlikleştiklerini ortaya koymaktadır.

Alanda yapılan diğer araştırmalar SDR'ye vurgu yapıldığında, aile yöneticilerinin firmalarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir (Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016; Neckebrouck, Schulze ve Zellweger, 2018'den aktaran McLarty ve Holt, 2019: 379). Bu boyuta göre aile işletmelerinde, işletme sahibinin kimliği, genellikle ailenin adını taşıyan organizasyona ayrılmaz bir şekilde bağlıdır ve nihayetinde çok sayıda aile işletmecisi, ailenin ve işletmenin birbirine karışmasının, aile şirketlerinin doğası gereği eşsiz bir kimliğe yol açtığını iddia etmektedir (Dyer ve Whetten, 2006: 789).

Bunun yanı sıra örgütsel kimlik, bir örgütün en merkezi, ayırt edici ve kalıcı özelliklerini yakalar. Akademisyenler, aile şirketleri söz konusu olduğunda, aile kimliği ile şirket kimliği arasında yüksek derecede örtüşmenin sıklıkla mevcut olduğunu öne sürmektedirler (Dyer & Beyazlat, 2006; Zellweger ve diğerleri, 2010'den aktaran Rousseau vd., 2018: 401).

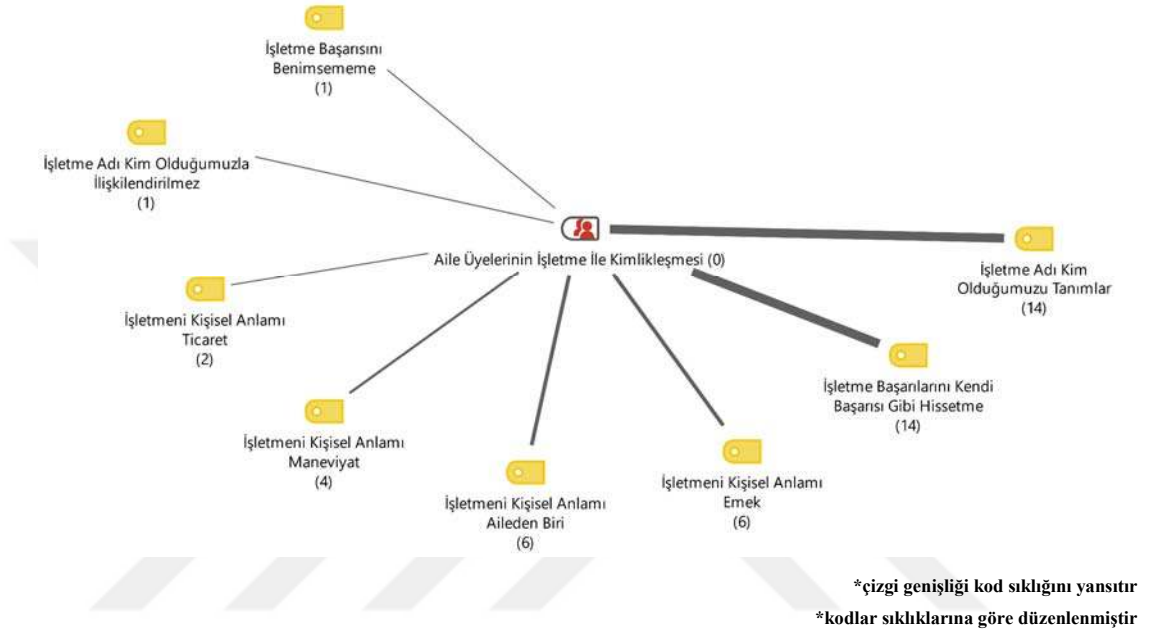
Aile adı, aile işletmesinin belki de en merkezi, ayırt edici, kalıcı ve görünür özelliği olarak durmaktadır. Bu itibarla aileler, aile ve firma kimlikleri arasındaki bağın gücünü ve görünürlüğünü artırmak amacı ile firma ismi olarak aile ismini kullanmaktadırlar (De Massis, Kotlar, Mazzola, Minola ve Sciascia, 2018; Sundaramurthy ve Kreiner, 2008'den aktaran Rousseau vd., 2018: 401). Daha spesifik olarak, aile adının firma adının bir parçası olarak görünürlüğü, aile üyelerinin ve dış paydaşların gözünde aile ve firma kimlikleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmek için ailelerin kullandığı en güçlü araçlardan biri olarak görülmektedir (Deephhouse ve Jaskiewicz, 2013).

Katılımcılara işletmenin kendileri için ne anlam ifade ettiği sorulduğunda ise 6 katılımcı işletmenin (aileden biri) kendi çocuğu ve/veya kardeşi gibi hissettiğini, 4 katılımcı işletmenin kendisi için manevi değerin çok yüksek olduğunu, 6 katılımcı işletmenin babadan, atadan kalma bir emektar olduğunu ifade etmiştir. 2 katılımcı ise işletmenin kendisi için öncelikli olarak ticaret anlamına geldiğini bildirmiştir. Tablo 21'de K1'in işletmenin kendisi için ne kadar değerli olduğunu anlattığı ifadeye yer verilmiştir.

Ayrıca görüşmelerde kaydedilen K4'e ait verilen ifade *“En nihayetinde bir iş ama çok fazla benim hayatımın içinde. İşletmem hayatımla çok bağdaştırılıyor”* ailenin işletme ile kimlikleşmesini oldukça güçlü bir şekilde tanımlamakta ve K3'e ait verilen ifade *“Kar etmesin ama var olsun”* işletmenin aile üyeleri için maddi kazanımların çok daha ötesinde anlamı olduğunu ortaya koymaktadır.

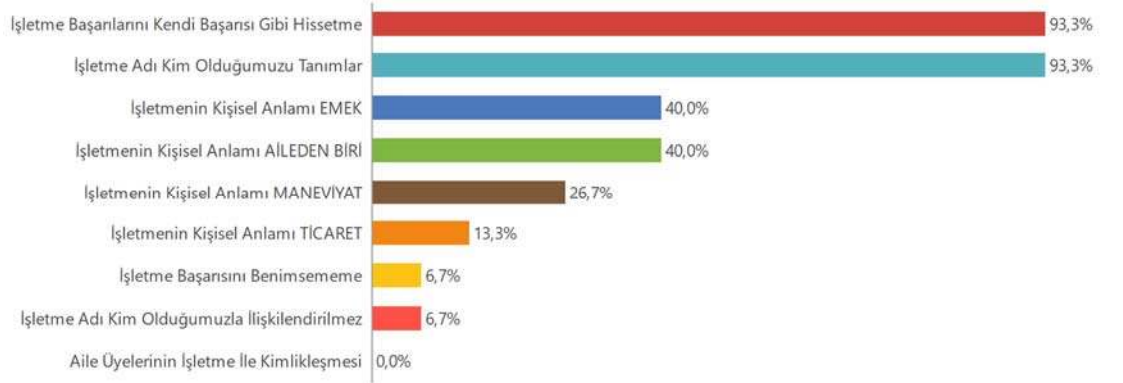
Sosyo-duygusal refah olarak bilinen bu kavram nedeniyle aile işletmeleri sahipleri için firma, hayatlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durum, aile dışı hissedarlar veya firma ile ilişkisinin daha uzak, geçici, bireyci ve faydacı olduğu çalışanlara göre oldukça fazladır. Bu nedenle SDR bir aile firmasını diğer örgütsel biçimlerden ayıran en önemli özelliktir (Berrone vd., 2012: 260).

**Şekil 15: AKİ Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları**



Şekil 15’te verilen aile üyelerinin işletme ile kimlikleşmesi alt kodları sıklık modeli, bu boyutun en sık ifade edilen değerlerini göstermektedir. Buna göre 14 aile işletmesi sahibinin ifadeleri ile oluşturulan “işletme adı kim olduğumuzu tanımlar” ve “işletme başarısını kendi başarısı gibi hissetme” kodları AKİ’nin en baskın kodlarını oluşturmaktadır. Şekil 16’da ise AKİ alt kodları sıklık modelinin yüzdelik oranlarla grafiksel gösterimi verilmiştir.

**Şekil 16: AKİ Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği**



Şekil 16’da görüleceği gibi %93,3’lük bir oranla işletmenin başarısını kendi başarısı gibi hissetme ve %93,3’lük bir oranla işletme adı kim olduğumuzu tanımlar kodları Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi boyutunun SDR üzerinde oldukça güçlü bir boyut olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 2.3.2.1.1.3. İşletmenin Sosyal Bağları Boyutu Analiz Sonuçları

İçerik analizi sonucunda SDR temasına ait üçüncü boyut “İşletmenin Sosyal Bağları (SAB)” alt temasına yöneliktir. Temanın özet soru içerikleri, bu sorudan elde edilen bulgular ve görüşmelerden yapılan alıntılar (K4, K6, K15) Tablo 22’de özetlenmiştir.

**Tablo 22: SAB Alt Temasına İlişkin Bulgular**

| Kodlar                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Alt Tema                                           | Ana Tema   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------|
| <b>SAB1-İşletmenin sosyal aktivite desteği</b><br>Aktif (10)                      Pasif (5)                                                                                                                                                                                                         | <b>İşletmenin<br/>Sosyal<br/>Bağları<br/>(SAB)</b> | <b>SDR</b> |
| <b>SAB2-Tedarikçilerle Sözleşmeler</b><br>Uzun Vadeli (11) / Kısa Vadeli (1) / Her ikisinde (2)                                                                                                                                                                                                     |                                                    |            |
| <b>SAB3-Aile dışı çalışanlarla ilişkiler</b><br>Güçlü İlişkiler (15)                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |            |
| <b>SAB1-K4</b> “Bazen üniversitelerin öğrencilerinin geldikleri oluyor mesela işte bahar şenliklerinde bize şu kadar şunları yapar mısınız destek olur musunuz diye işte böyle küçük şeyler aktivitelerimiz”.                                                                                       |                                                    |            |
| <b>SAB2-K6</b> “Şimdi bizim şöyle bir şeyimiz var birini sevdik mi uzun yıllar gideriz. En basitinden x işletmesi çok uzun yıllardan beri hatta dededen beri gelen bir şey en az 30 senedir çalışıyoruz. Kaç paradan olur ne kadardan olur ona girmeyiz hiç. Yeter ki ürün kalitesi devamlı olsun”. |                                                    |            |

İşletmenin sosyal aktivitelere olan desteği ile ilgili olarak 10 katılımcı bu konuda aktif olduğunu, 5 katılımcı da pasif olduğunu bildirmiştir. Tablo 22’de K4’ün küçük çapta katıldığı sosyal aktivite destekleri hakkında verdiği bilgiye yer verilmiştir.

Sosyal bağlar boyutu, aile işletmelerinin hem işletme içindeki hem işletme dışındaki sosyal ilişkilerini ifade etmektedir. Araştırmada ortaya çıkan bulgular ise görüşme yapılan işletmelerin, sosyal aktivitelere verdikleri destekle bir bakıma dış paydaşlarla güçlü sosyal bağlar oluşturmak için çabaladıklarını ortaya koymaktadır.

Katılımcılara, tedarikçilerle yaptıkları sözleşmelerin vadeleri sorulduğunda 11 katılımcı tedarikçilerle uzun vadeli ilişkileri olduğunu, 1 katılımcı kısa vadeli ilişkileri olduğunu, 2 katılımcı ise piyasa şartlarına göre kısa veya uzun vadeli ilişkiler kurabildiklerini beyan etmiştir. Tablo 22’de K6’nın tedarikçilerle uzun vadeli ilişkilerinin önemi üzerine yaptığı açıklamalar yer almaktadır.

Sosyal bağlar boyutuna göre aile işletmeleri sıklıkla aile üyeleri olarak görülen satıcı ve tedarikçilere sahiptir. Aile işletmelerindeki karşılıklı bağlar göz önüne alındığında, işletme kararlarında, bariz bir işlemsel ekonomik kazanım olmasa bile bu firmaların kendilerini çevreleyen iç ve dış paydaşların refahını sürdürmeleri beklenir. Böylelikle literatüre göre aileler, iş için en iyisi olmasa bile ailenin mirasını korumanın ve nesiller arası aktarımı sağlamanın önemini vurgulamaktadır (Fırır vd., 2018: 86).

Tablo 22’ye bakıldığında 15 aile işletmesi sahibi ile yapılan görüşmelerde tüm katılımcılar aile dışı çalışanlarla güçlü ilişkileri olduğunu paylaşmıştır. Sosyal bağlar boyutu, SDR’nin hem iç hem dış paydaşlarına güçlü bir şekilde vurgu yapmaktadır. Bir işletmenin en önemli iç paydaşlarından olan çalışanlar ise aile işletmelerinde SDR şemsiyesi altında özellikle birinci kuşakta görülen paternalist yaklaşımlarla yerini almaktadır.

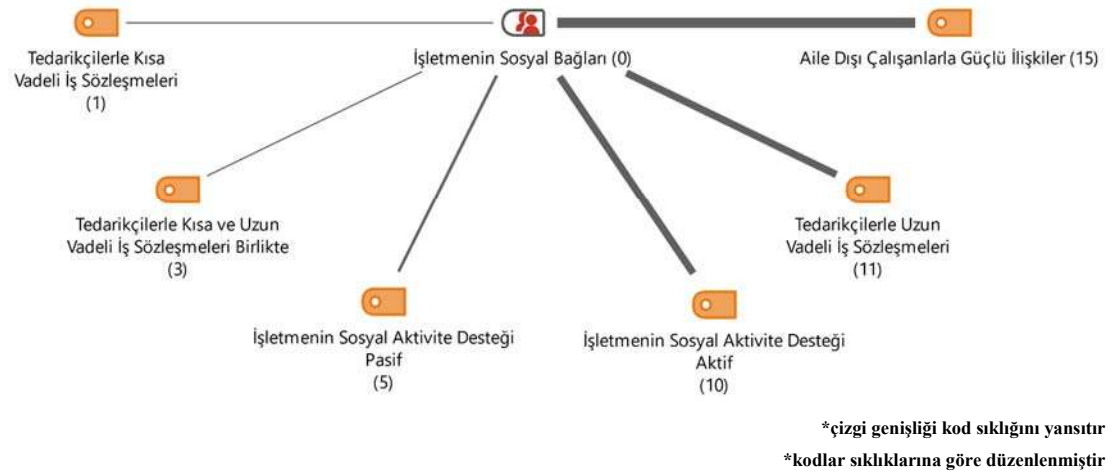
Paternalist liderler genellikle işletme ortamını, bir aile ortamına dönüştürmeye ve işle ilgili olmasa dahi çalışanlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmaya çalışır. Bu durumda çalışanlar da iş ortamını aile ortamı gibi algılar ve liderlerine sadakat göstermekle birlikte işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım ederler. Dahası liderlerinin, onlar için iyi olanı yaptığını düşündükleri için liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederler (Erben, 2004: 351-353). Çünkü paternalist liderlerin örgüt üyelerine davranış şekli bir babanın çocuklarına davranış şekli gibidir. Bu nedenle örgütsel anlamda paternalizm, çalışanlara akraba yani aile üyesi gibi davranmak anlamına gelmektedir (Ataç, 2019: 316-317). Bu açıdan yaklaşıldığında

SDR kavramının SAB boyutu ile ilgili araştırma sonuçları, özellikle I. kuşakta görülen paternalist yaklaşımları göz önüne sermektedir.

Tablo 22’de K15’in birinci kuşak ile personel arasındaki bu güçlü ilişkilerle ilgili biraz da rahatsızlığını dile getiren şu ifadelerine yer verilmiştir.

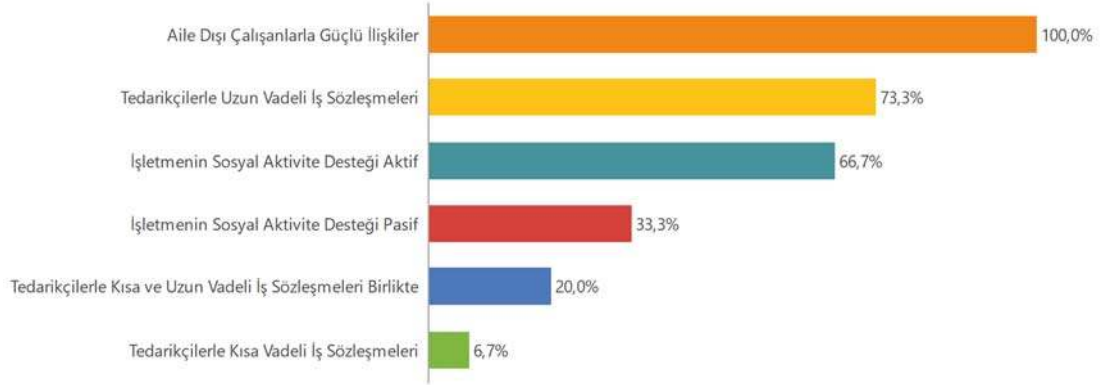
K15 “Özellikle birinci kuşak ile personel arasında inanılmaz sağlam bir bağ var. İçeride 25 yıllık elemanlarımız var ve eşiyle, kardeşiyle, çocuğuyla hatta bacanağınla bile bir ilişki kurmuşlar. Onun için bir İK departmanı oluşturduk. Birinci kuşakla personel ilişkisini minimuma indirmeye çalışıyoruz. Çünkü ister istemez bir abi kardeş ilişkisi oluyor. Birinci kuşağa gelmeyeceğini bildiriyor ancak burada bizim planlamaya ulaşmıyor yani işler aksayabiliyor o yüzden o ilişkiyi bizim biraz azaltmamız gerekiyor. Bu nedenle böyle bir süreç oluşturduk”.

Şekil 17: SAB Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları



Şekil 17’de verilen işletmenin sosyal bağları alt kodları sıklık modeli, bu boyutun en sık ifade edilen değerlerini göstermektedir. Buna göre 15 aile işletmesi sahibinin tamamı işletmenin aile dışı çalışanlarla güçlü ilişkiler kurduğunu beyan etmesi ile oluşturulan kodu SAB’ın en baskın ifadesini oluşturmaktadır. Şekil 18’de ise SAB alt kodları sıklık modelinin yüzdelik oranlarla grafiksel gösterimi verilmiştir.

**Şekil 18: SAB Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği**



Şekil18’de görüleceği gibi İşletmenin Sosyal Bağları boyutunun en güçlü kodlarını %100’lük bir oranla aile dışı çalışanlarla güçlü ilişkiler, %73,3’lük bir oranla tedarikçilerle uzun vadeli iş sözleşmeleri ve %66,7’lik bir oranla işletmenin sosyal aktive desteği aktif kodları oluşturmaktadır.

#### **2.3.2.1.1.4. Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar Boyutu Analiz Sonuçları**

İçerik analizi sonucunda SDR temasına ait dördüncü boyut “Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar (DUB)” alt temasına yöneliktir. Temanın özet soru içerikleri, bu sorudan elde edilen bulgular ve görüşmelerden yapılan alıntılar (K5, K11, K12) Tablo 23’te özetlenmiştir.



**Tablo 23: DUB Alt Temasına İlişkin Bulgular**

| Kodlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Alt Tema                                                             | Ana Tema   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DUB1-İşletmede, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar</b><br>Güçlü duygusal bağlar (14)<br>Zayıf duygusal bağlar (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Aile Üyeleri<br/>Arasındaki<br/>Duygusal<br/>Bağlar<br/>(DUB)</b> | <b>SDR</b> |
| <b>DUB2-İşletmedeki karar alma süreçleri</b><br>Aile içindeki duygusal bağlardan etkilenmektedir (8)<br>Aile içindeki duygusal bağlardan bağımsızdır (7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                      |            |
| <b>DUB3-Aile üyelerinizin refahını koruma duygusu</b><br>Aile üyelerinin refahını korumak önemli bir hedeftir (13)<br>Aile üyelerinin refahını korumak bir hedef değildir (2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                      |            |
| <b>DUB1-K11</b> “İlişkilerimiz iyidir. İyi olmak zorunda olmazsa çatırdamalar başlar”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                      |            |
| <b>DUB2-K5</b> “Hayır etkilemez. Çünkü çok ileriye dönük gelecek nesile odaklı çalışmıyoruz. Zamanında babam ve amcam bu işler yüzünden küsmüşler. Ben de abimle aynı şeyi yaşamak istemem. İki abimi de severim çünkü. Onlar da beni severler. Bu yüzden aslında şu dönem krizi atlattıktan sonra işler bölünür ayrılırsa daha iyi olur. Hatta o zaman bağlar da daha iyi olur. Çünkü böyle devam ederse ortaklıkta illaki ilerleyen süreçlerde sıkıntılar doğabiliyor. Bu sıkıntılar yaşanmadan ayrılabilirsek daha güzel olur diye düşünüyorum”. |                                                                      |            |
| <b>DUB3-K12</b> “Ailenin refahını korumak ve mutlu olmalarını sağlamak benim için çok değerli”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                      |            |

SDR'nin duygusal içeriği ile ilgili olan bu boyut aile işletmesi bağlamında duyguların rolünü ifade etmektedir. Duygusal bağlar aile işletmelerinde, akrabaları istihdam etmeyen firmalarda eksik olan bir bağlılık duygusu doğurur. Bu nedenle SDR, aile hissedarlarının veya aile yöneticilerinin çatışma durumunda bile benzer hedefleri paylaşma olasılıkları daha yüksek olduğu için aile dışı çalışanlara kıyasla daha birleşik bir bakış açısı yaratır (Cruz vd., 2012: 65). Dahası duygusal bağlanma aynı zamanda ailenin mirasını da güçlendirir, çünkü firma kaybı çoğu mal sahibi için ortaktır ve oldukça duygusal bir olaydır (Shepherd vd., 2009: 135). Tablo 23'e bakıldığında 15 aile işletmesi sahibi ile yapılan görüşmelerde 14 katılımcı, aile üyeleri arasında güçlü duygusal bağlar olduğunu paylaşmıştır. Aile bağlarının yeterince güçlü olmadığını düşünen 1 katılımcı ise şu sözlerle ailede kuramadığı bağı işletme ile bütünleştirmeye çalıştığını ifade etmektedir.

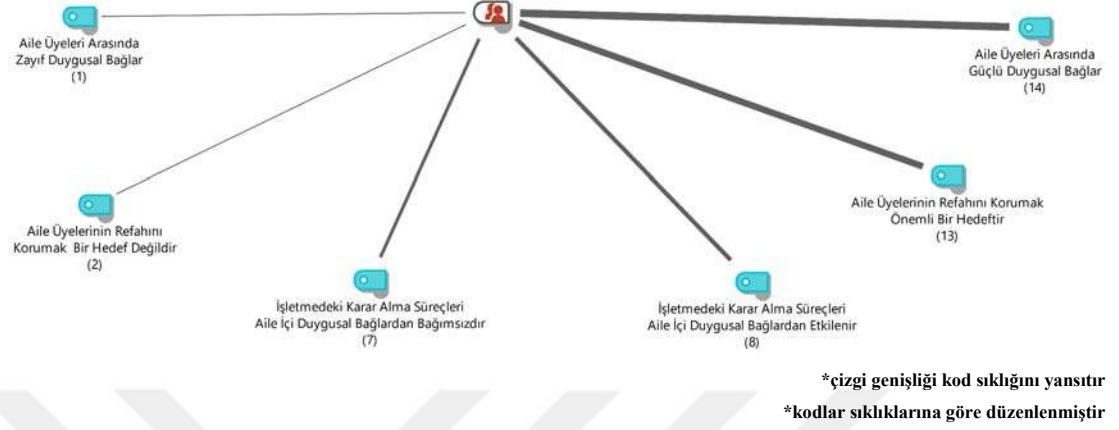
K3 “Bence duygusal bağlarımız güçlü değil. Babayla mesela... O yüzden zaten dizinin dibinde olmak istiyorum herhâlde yani. İşte bu şirket aile ile kurduğum bir bağ olduğu için”.

SDR kavramı altında, stratejik kararlar alırken aile işletmeleri, diğer işletmeler kadar rasyonel olabilse de bu seçimlerin şirket için iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar verme kriterleri iki tür şirket arasında farklılık gösterir (Gómez-Mejía vd., 2007; Gómez-Mejía vd., 2011). Çalışmada işletme sahiplerine aile içindeki duygusal bağların, karar alma süreçleri üzerindeki etkisi sorulduğunda, 8 katılımcı işletme ile ilgili verilen kararların aile içi duygusal bağlardan etkilendiğini, 7 katılımcı ise bu süreçte işletme ile ilgili kararların rasyonel bir şekilde alındığını bildirmiştir. Zaman zaman aile içindeki bu duygusal bağların karar alma süreçlerini etkilemesi, işletme için her zaman doğru olmayabilir hatta aile içi ilişkilerin bozulmasına da neden olabilir. Bu duruma bir örnek olarak Tablo 23'te katılımcı K5, aile içindeki duygusal bağların neden rasyonel bir şekilde alınması gerektiğini, sahip olduğu deneyim sürecini paylaşarak aktarmıştır.

Kollektivizm; belirli gruplara ait olmayı, yatırım ve geri dönüş dengesini gözetmeksizin kişiler arası ilişkilere uymayı, kendi hedefleri grup hedefleriyle çeliştiğinde grup hedeflerine odaklanmayı, kendileri için önemli olan sosyal grupların öngördüğü norm ve kuralları takip etmeyi ve kişisel fedakarlık gibi karşılıklı sosyal bağımlılığı vurgulamaktadır (Fischer vd., 2009: 188; Yang vd., 2012: 425). Kolektivist kültürlerde insanlar kendi gruplarında (aile, kabile, ulus, vb.) birbirine bağımlıdırlar, kendi gruplarının hedeflerine öncelik verirler, davranışlarını öncelikle grup normlarına göre şekillendirirler ve ortak bir davranış sergilerler (Mills ve Clark, 1982'den aktaran Triandis, 2001: 909). Araştırmaya katılan 15 aile işletmesi sahibinden 13 katılımcı aile üyelerinin refahını korumanın kendileri için son derece önemli olduğunu, 2 katılımcı ise bu konunun kendileri üzerinde çok da baskı yaratmadığını bildirmiştir. Aile şirketleri, kolektivist kültür ile uyumlu bir şekilde aile üyelerinin çıkarlarını, bireysel arzu ve ihtiyaçlarına göre öncelikli tutmaktadırlar. Kolektivistler, bu tür eylemlerde kişisel çıkarların göz ardı edilmesini gerektirse bile ait oldukları grupların refahı yönünde hareket ederler (Wagner III, 1995: 153). Çünkü kolektivist kültürlerdeki insanlar, bireyci kültürlerdeki insanlara kıyasla, kendilerini grupların bir yönü olarak tanımlama, grup içi hedeflere öncelik verme ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin çoğunu toplumsal olarak tanımlama eğilimindedir (Triandis, 2001: 907). Aile üyelerinin refahını korumanın oldukça önemli olduğunu belirten bir katılımcıya ait şu ifadeler “Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağların” aile işletmelerinde ne kadar önemli olduğunu ispatlar niteliktedir

K15 “Bizim için her şeyden önce o (aile üyelerinin refahı) geliyor. Önce aile ilişkileri ve onların devamlılığı ...”

Şekil 19: DUB Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları



Şekil 19’da verilen aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar alt kodları sıklık modeli, bu boyutun en sık ifade edilen değerlerini göstermektedir. Buna göre 14 aile işletmesi sahibinin aile üyeleri arasında güçlü duygusal bağlar olduğunu beyan etmesi ile oluşturulan kodu DUB’un en baskın ifadesini oluşturmaktadır. Şekil 20’de ise DUB alt kodları sıklık modelinin yüzdelik oranlarla grafiksel gösterimi verilmiştir.

Şekil 20: DUB Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği



Şekil 20’de görüleceği gibi İşletmenin Duygusal Bağlar boyutunun en güçlü kodlarını, %93,3’lük bir oranla aile üyeleri arasında güçlü duygusal bağlar ve %86,7’lik bir oranla aile refahını korumak önemli bir hedeftir kodları almaktadır.

### 2.3.2.1.1.5. Hanedanlık Zinciri Yolu ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi Boyutu Analiz Sonuçları

İçerik analizi sonucunda SDR temasına ait beşinci boyut “Hanedanlık Zinciri Yolu ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi (HAB)” alt temasına yöneliktir. Temanın özet soru içerikleri, bu sorudan elde edilen bulgular ve görüşmelerden yapılan alıntılar (K2, K3, K5, K6) Tablo 24’te özetlenmiştir.

**Tablo 24: HAB Alt Temasına İlişkin Bulgular**

| Kodlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Alt Tema                                                                                          | Ana Tema   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>HAB1-Gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmak</b><br>Önemli bir hedeftir (11)<br>Önemli bir hedef değildir (4)                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Hanedanlık Zinciri<br/>Yolu ile Ailenin İşletme<br/>ile Bağlarını<br/>Sürdürmesi<br/>(HAB)</b> | <b>SDR</b> |
| <b>HAB2-Şirketi satma ya da devretme ihtimali</b><br>Düşünürüm (9)<br>Düşünmem (6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                   |            |
| <b>HAB3-İşletmedeki yatırım kararları</b><br>Kısa Vadeli (11)<br>Uzun Vadeli (4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                   |            |
| <b>HAB1-K5</b> “Öyle bir hedefimiz yok. Herhalde biz çok da keyif almadığımız için öyle bir şey düşünmüyoruz. Çocuğuma gel bu işi yap demem yani. Çünkü çok sıkıntılı işler yani. Zor bir iş yani bizim yaptığımız iş. Daha kurumsal bir işimiz ya da işletmemiz olsaydı o zaman tabiki insan çocuğuna bir şeyler bırakmak isterdi. Ama bu işlerin bırakılacak bir şeyi yok öyle”. |                                                                                                   |            |
| <b>HAB1-K2</b> “Önemli bir hedeftir. Hatta en önemli hedeftir”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   |            |
| <b>HAB2-K6</b> “Kızım burada olduğu sürece asla satmayı ya da devretmeyi düşünmem”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                   |            |
| <b>HAB3-K3</b> “Sonuçta küçük bir işletmeyiz. Bu nedenle genelde işlerimiz, yatırımlar herşey kısa vadeli bizim”.                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                   |            |

Bir aile hissedarı açısından bakıldığında firma, ailenin mirasını ve geleneğini sembolize etmektedir. Bu nedenle aile üyeleri firmayı, torunlara bırakılması gereken uzun vadeli bir aile yatırımı olarak görmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 381). Tablo 24’e bakıldığında 15 aile işletmesi sahibi ile yapılan görüşmelerde 11 katılımcı gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmanın kendisi için önemli bir hedef olduğunu paylaşmıştır. 4 katılımcı ise kendisi için böyle bir hedef belirlemediğini ve/veya gelecek nesile odaklı çalışmadığını bildirmiştir. Buna göre SDR’nin bu

boyutu ile ilgili olarak araştırma sonuçları, literatüre uyumlu veriler sunmaktadır. Hanedanlığı sürdürme duygusunun, gelecek nesile başarılı bir işletme bırakma hedefi üzerinde önemli etkileri vardır.

Katılımcılara gelecekte aile işletmelerini satma ya da devretme ihtimalleri sorulduğunda 9 katılımcı bu soruyu olumlu değerlendirerek neden olmasın, olabilir, iyi bir getirisi olursa düşünebilirim gibi ifadelerde bulunmuş; 6 katılımcı ise asla, kesinlikle gibi net ifadelerle böyle bir ihtimalin olamayacağını ifade etmiştir. Yapılan araştırmalarda (Zellweger vd. 2011), ailelerin nesiller arası kontrol niyetleri arttıkça, aile üyelerinin şirketi aile dışı aktörlere satma riskini göze alabilmek için çok daha yüksek fiyatlar talep edeceklerini göstermiştir. Yazarlar, aile üyelerinin sosyo-duygusal refah çerçevesinde nesiller arası kontrol niyetlerinin işletmenin gelecekteki faydası saydığını öne sürmektedir. Sonuç olarak, firmayı satmak yalnızca aile üyelerinin SDR'deki zararını karşılamaya uygun şekilde tazmin edildiğinde tercih edilecek bir seçenektir (Berrone vd., 2012: 260; Rousseau vd., 2018: 397). Çalışmamızda varılan sonuç ise Zellweger, Kellermanns, vd. (2011)'nin yaptığı araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Katılımcıların genel ifadesi, ailenin sosyo-duygusal refahını mevcut durumdan daha iyi hale getirebilecek ihtimaller için işletmeyi satmayı ya da devretmeyi değerlendirecekleri yönündedir. Aile işletmesi sahiplerinden K7'in ifade ettiği şu sözler bu açıklamayı kanıtlar niteliktedir:

*K7 “İyi bir teklifte bugün bile satmayı ya da devretmeyi düşünebiliriz. Ama tabiki satın devredip farklı bir işte, sektörde ya da ünvanla iş yapmaktansa mevcudun üzerine koyup belli bir yere getirip gelecek nesle devretmek daha memnun edici olur. Ama illaki gelecek nesle bırakmak için çok ısrarcı olmam”.*

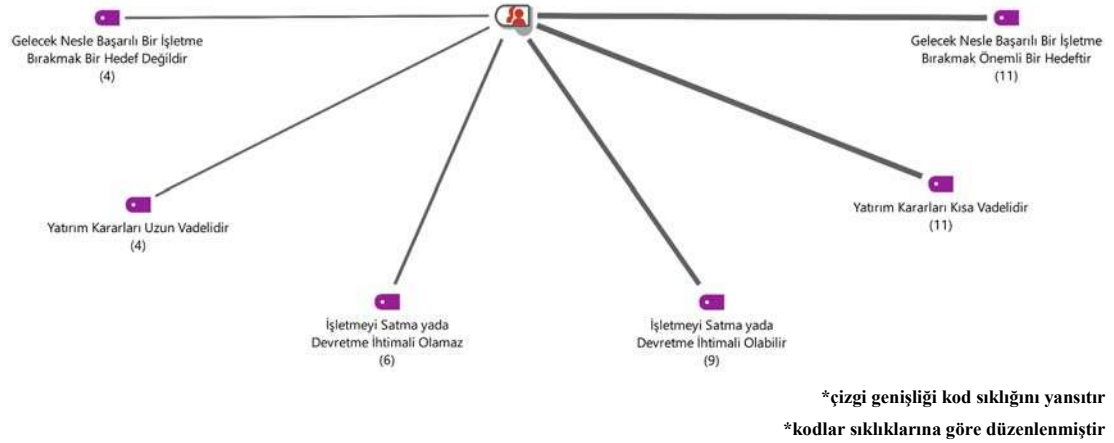
Kanıtlar, iş dünyasının gelecek nesiller için sürdürülmesinin genellikle aile şirketleri için kilit bir hedef olarak görüldüğünü ve bu nedenle birçok aile şirketinin daha uzun vadeli yatırımlar yapma eğilimi sergilediğini göstermektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 381). Araştırmada katılımcılara işletmedeki yatırım kararlarının vadesi sorulduğunda, 11 katılımcı işletmenin daha çok kısa vadeli yatırımlar yaptığını, 4 katılımcı ise uzun vadeli yatırımlara yönelik olduklarını bildirmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde, özellikle pandemi koşulları ve arkasından gelen ekonomik belirsizlikler çoğu işletmenin yatırımlarını kısa vadeye çevirmesine neden olmuştur. Çünkü öncelikli amaç işletmenin mevcut durumunun korunmasına yöneltilmiştir. K4'ün Tablo 24'te yatırım kararlarını neden kısa vadeli olarak tercih ettikleri ile ilgili ifadeleri yer almaktadır.

K4 “Ülkenin ekonomisinden dolayı şimdi çok daha ay ay gidiyoruz çok kısa vadeli. Pandemi arkasından ekonomik kriz şu an sadece dediğim gibi mevcudu devam ettirmek güzel bir şekilde devam ettirmek. Şu an bir uzun vadeli bir yatırım planımız yok”.

Katılımcılardan bir kısmının kısa vadeli yatırıma yönelten bir başka faktör ise işletmeyi gelecek nesillere bırakıp bırakmamakta henüz bir netliğe kavuşmamış olmasıdır. K13 yatırımını şekillendiren bu fikrini aşağıdaki ifadelerle özetlemektedir.

K13 “Dediğim gibi kızlarıma bağlı. Şu an gelecekte bu işi devam ettirecekleri noktasında tereddütlerimim olması yatırım kararlarımı da etkiliyor, sizin gelecekle ilgili yatırımlarınızı şekillendiriyor. Bu ne demek örneğin işletmeyi büyütüp ya da kapasiteyi arttırmak yerine işletmenin kazancını gayrimenkule yatırım yapmaya yöneliyorsunuz”.

Şekil 21: HAB Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları



Şekil 21’de verilen hanedanlık zinciri yoluyla ailenin işletme ile bağlarını sürdürmesi alt kodları sıklık modeli, bu boyutun en sık ifade edilen değerlerini göstermektedir. Buna göre 11 katılımcının gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmanın kendisi için önemli bir hedef olduğunu beyan etmesi ile oluşturulan kodu HAB’ın en baskın ifadesini oluşturmaktadır. Şekil 22’de ise HAB alt kodları sıklık modelinin yüzdelik oranlarla grafiksel gösterimi verilmiştir.

**Şekil 22: HAB Alt Kodları Sıklık Modeli Grafiği**

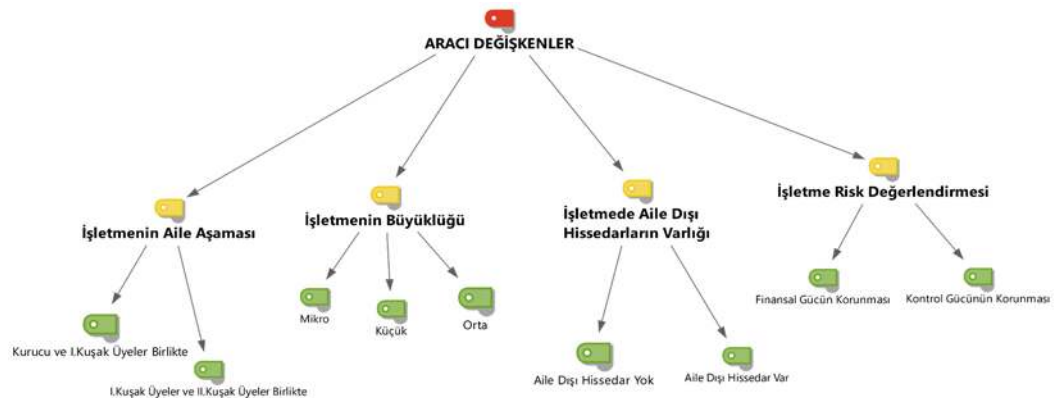


Şekil 22’de görüleceği gibi Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi boyutunun en güçlü kodlarını, %73,3’lük bir oranla gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmak önemli bir hedeftir, %73,3’lük bir oranla yatırım kararları kısa vadelidir ve %60’lık bir oranla işletmeyi satma ya da devretme ihtimali olabilir kodları almaktadır.

#### 2.3.2.1.2. SDR’yi Etkileyen Aracı Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde aile temsilcilerinin aracı değişkenlere ilişkin verdikleri cevapların, SDR üzerindeki etkisi, MAXQDA 2020 programı ile çözümlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Aracı değişkenler literatüre uygun bir şekilde; işletmenin aile aşaması, işletmenin büyüklüğü, işletmede aile dışı hissedarların varlığı ve işletmede risk değerlendirmesi alt temaları olarak belirlenmiştir.

**Şekil 23: Aracı Değişkenlere Ait Alt Tema ve Alt Kod Modeli**

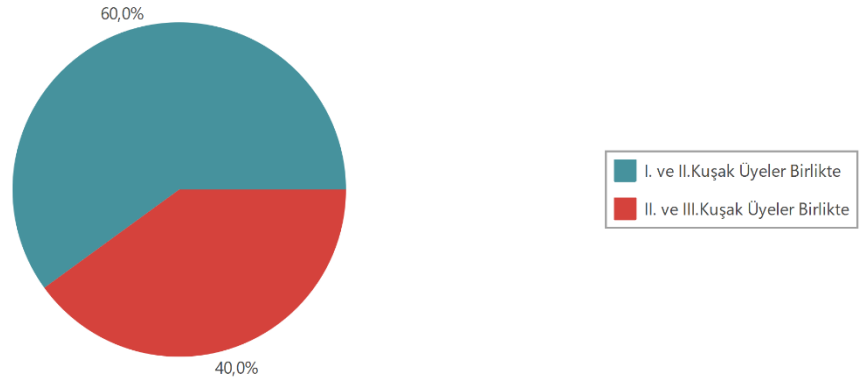


Şekil 23, aracı değişkenlerin kavramsal çerçeve doğrultusunda değerlendirildiği 4 alt temayı göstermektedir. Araştırmaya katılan aile işletmesi sahiplerine yöneltilen sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda içerik analizine tabi tutularak ortaya çıkan alt kodlar ve alt kodlara ilişkin bulgular her temanın başlığı altında değerlendirmeye alınmıştır.

#### 2.3.2.1.2.1. İşletmenin Aile Aşaması

Şekil 24, görüşülen aile işletmelerinin %60'ında I. ve II. kuşak üyelerin, %40'ında II. kuşak ve III. kuşak üyelerin birlikte çalıştığını göstermektedir.

Şekil 24: İşletmenin Aile Aşaması



İşletmelerde farklı kuşakların bir arada bulunması, eski kuşakların tecrübeleri ile sorunların kolayca üstesinden gelinmesini sağlayabileceği gibi kuşaklararası çatışmalara da neden olabilmektedir.

II. kuşak aslında bir nevi geçiş kuşağıdır ki I. kuşakla birlikte çalışma fırsatı bulduğu için kurucu kuşağın değerlerinden güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Bunun yanı sıra II. kuşak üyeler, III. kuşak üyelerle de çalışma fırsatı bulmuş ve kendi değerlerini bir sonraki kuşağa aktarırken, yeni nesil olarak onların da görüşlerinden etkilenmiştir. Bu nedenle kuşak farklılıkları için oluşturulan iki grupta da II. kuşağın etkilerinin görülmesi muhtemeldir.

Kuşaksal farklılıklar üzerine yapılan farklı araştırmalar, sosyo-duygusal refahın bazı varyasyonlarının da kuşaksal farklılıklardan etkilendiğini göstermektedir. Araştırmacılar genellikle aile kimliği etkisinin, miras duygusunun, duygusal



bağlılığın, aile imajına saygının ve sosyal bağların gücünün, firmanın bir nesilden diğerine geçerken değiştiğini kabul etmektedirler.

**Tablo 25: İşletmenin Aile Aşaması Aracı Değişkeni ile SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

| Kod Sistemi | İşletmenin Aile Aşaması | I. ve II. Kuşak Üyeler Birlikte | II. ve III. Kuşak Üyeler Birlikte | TOPLAM |
|-------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------|
| ▼ SDR       |                         |                                 |                                   | 0      |
| > AKE       |                         | ■                               | ■                                 | 45     |
| > AKİ       |                         | ■                               | ■                                 | 48     |
| > SAB       |                         | ■                               | ■                                 | 45     |
| > DUB       |                         | ■                               | ■                                 | 45     |
| > HAB       |                         | ■                               | ■                                 | 45     |
| Σ TOPLAM    | 0                       | 138                             | 90                                | 228    |

Bir aile işine sahip olmakla birlikte gelen sosyo-duygusal refah, kolektif bir ilişkisel aile merkezini temsil eden, aile ile devam eden etkileşim yoluyla yaşam boyunca sürekli olarak inşa edilen, içselleştirilen ve güncellenen etkileşimli bir zihin çerçevesi oluşturmaktadır. Bu itibarla SDR, aile üyeleri ve aile şirketi arasındaki iş ile bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturarak zamanla kök salmaktadır. Aile üyeleri, aile şirketi hakkında daha fazla şey öğrendikçe ve daha resmi olarak işletmeye dahil oldukça, firmanın finansal olmayan yönlerini daha geniş bir duygusal ihtiyaç yelpazesine cevap olarak yorumlayarak SDR'lerini geliştirir ve güçlendirirler (Murphy vd, 2019: 397). Bu nedenle de işletmenin mevcutta kaçınıcı nesil olduğu bir bakıma SDR gücüne vurgu yapmaktadır. Araştırmamızla ilgili bulgular da literatürü destekler niteliktedir. Tablo 25, I. ve II. kuşak üyelerin sonraki nesile göre (II. kuşak ve III. kuşak üyelerin birlikte çalıştığı gruba göre) SDR'lerine yapılan vurgunun oldukça güçlü olduğunu göstermektedir. Tablo 25'e bakıldığında, aile işletmelerinde sosyo-duygusal refahı korumaya yapılan vurgunun, I. ve II. kuşak üyelerin birlikte çalıştığı işletmelerde tüm alt boyutlar için daha güçlü olduğu ancak nesiller ilerledikçe bu vurgunun yine tüm alt boyutlar için azaldığı görülmektedir. I. ve II. kuşak üyeler için SDR'nin tüm boyutları neredeyse eşit ölçüde vazgeçilmez bir değere sahiptir.

Aşağıda verilen bir dizi çalışma, araştırmamızda çıkan sonuçları desteklemektedir.

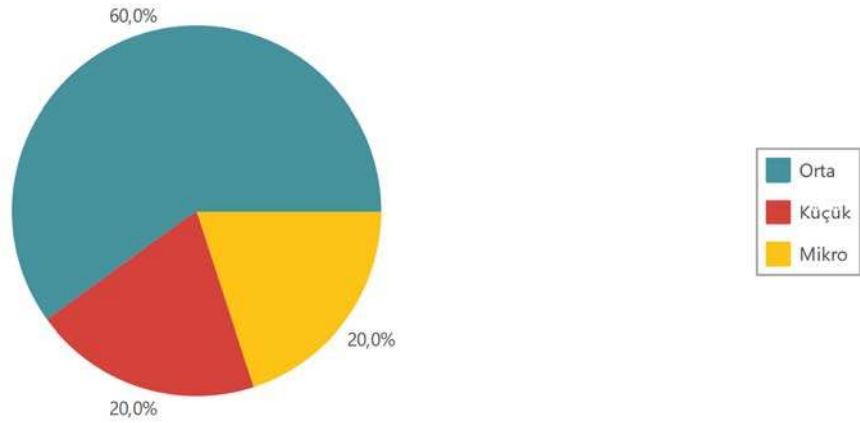
Beckhart ve Dyer (1983) ve McConaughy ve Phillips (1999), kurucu kontrolü azaldıkça firmaların daha profesyonelce yönetildiğini bildirmektedir. Reid ve Adams (2001), aile işletmelerinde sonraki jenerasyonların daha resmi İKY politikalarına doğru evrimleşme eğiliminde olduğunu göstermişlerdir. Brun de Pontent ve Wrosch (2002), aile şirketlerinin ileri nesil aşamalarında daha objektif ve biçimsel kontrol

sistemleri kullanma eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Gomez-Mejia vd. (2007), bir aile işletmesi olan zeytinyağı fabrikasında yaptığı çalışmada, işletmede sonraki nesillerin, kooperatiflere katılarak (daha kazançlı bir seçenek) kontrolü bırakmaya daha istekli olduklarını bulmuşlardır. Gomez-Mejia vd. (2001) tarafından yürütülen bir başka araştırma sonucu, aile işletmelerinin üçüncü kuşağa taşınırken düşük performans nedeniyle aile yöneticilerinin işini feshetme ihtimalinin çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Gómez-Mejía vd., 2011: 686).

#### 2.3.2.1.2.2. İşletmenin Büyüklüğü

Şekil 25, işletmelerin toplam çalışan sayılarına göre; %20'sinin mikro, %20'sinin küçük, %60'nın ise orta ölçekli işletme olduğunu göstermektedir.

Şekil 25: İşletmenin Büyüklüğü



Araştırmaya katılan farklı büyüklükte işletme sahipleri, çalışan sayısı kaynaklı bazı sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşmış olabilir. Bu nedenle bu farklılıkların, araştırmayı görüşmeler açısından zenginleştirdiği düşünülmektedir.

Tablo 26: İşletmenin Büyüklüğü Aracı Değişkeni ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli

| Kod Sistemi | İşletmenin Büyüklüğü | Mikro | Küçük | Orta | TOPLAM |
|-------------|----------------------|-------|-------|------|--------|
| ✓ SDR       |                      |       |       |      | 0      |
| > AKE       |                      | 45    | 45    | 45   | 45     |
| > AKİ       |                      | 45    | 45    | 48   | 48     |
| > SAB       |                      | 45    | 45    | 45   | 45     |
| > DUB       |                      | 45    | 45    | 45   | 45     |
| > HAB       |                      | 45    | 45    | 45   | 45     |
| Σ TOPLAM    | 0                    | 45    | 45    | 138  | 228    |

Yapılan çalışmalar firma büyüklüğünün, aile şirketleri tarafından verilen yönetsel kararları denetleyen önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Wasserman (2006), bir şirketin boyutu büyüdükçe ve kurucular diğer taraflarla nüfuzunu paylaşmak zorunda kaldıkça, işletme sahiplerinin daha düşük seviyelerde psikolojik sahiplik sergilemeye ve tüm kuruluşun refahı üzerinde kendi çıkarlarına daha meyilli olduklarını savunmaktadır. Firma büyüklüğü aynı zamanda, kurumun kimliği ve kurucu ailenin kimliği arasında daha fazla mesafeye yol açmaktadır. Diğer bir deyişle aile firması büyüdükçe, yönetsel seçimlere rehberlik etmek için birincil referans noktası olarak alınan sosyo-duygusal refah kullanımını azalmaktadır.

Tablo 26'ya bakıldığında orta büyüklükte aile işletmelerinde SDR'nin tüm alt boyutları için güçlü bir referans olduğu, mikro ve küçük işletmeler için ise tüm alt boyutlar için bu etkinin azaldığı görülmektedir. Bunun sebebi mikro ve küçük işletmelerin yapı, işletme kapasitesi bakımından yeterince büyük olmaması nedeniyle işletmenin sonraki nesillere bırakılma isteği ya da ailenin gücü ve kontrol arzusu gibi ya da işletme isminin etki düzeyinin yeterince etkili olmaması nedeniyle sosyal bağların ya da aile soyadının işletme ile kimikleşmesi gibi SDR duygularının henüz tam olarak yerleşmemiş olmasından kaynaklanabilir.

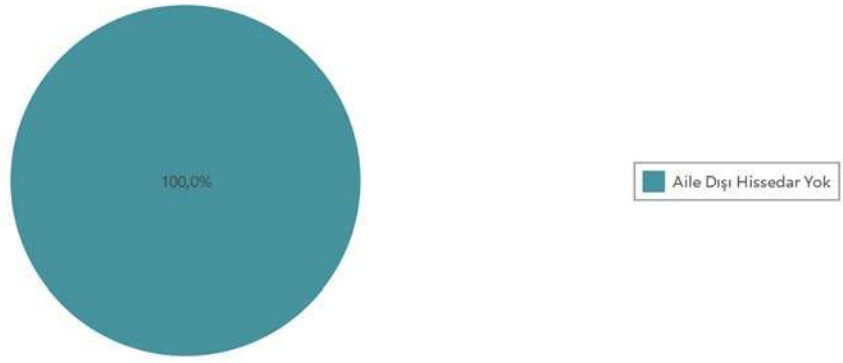
Bunun tam aksine çok büyük işletmelerde ise şirket ölçeğinin büyümesi ile birlikte kurucuların diğer taraflarla nüfuzunu paylaşmak zorunda kalması SDR'nin kontrol gücü ve etkisini zorunlu bir şekilde azaltmaktadır. Ayrıca işletmelerin büyümesi ile birlikte aile dışı paydaşların artması, işletme sahiplerinin daha düşük seviyelerde psikolojik sahiplik sergilemelerine ve tüm kuruluşun refahı üzerinde kendi çıkarlarına daha meyilli olmalarına sebep olmaktadır. Böyle bir durumun SDR'nin işletmeyi sonraki nesillere bırakma, duygusal ya da sosyal bağlar gibi diğer boyutlarının etkisini azaltması muhtemel görünmektedir.

Bu nedenle Tablo 26'da görüldüğü gibi bir sonucun çıkması yani SDR'nin aslında en fazla orta büyüklükteki işletmeler için birincil referans noktası olarak algılanması SDR'nin kavramsal çerçevesi ile uyumlu görünmektedir.

#### **2.3.2.1.2.3. Aile Dışı Hissedarların Varlığı**

Şekil 26 araştırmaya katılan aile işletmelerinin, aile dışı hissedar varlığını göstermektedir. Buna göre 15 katılımcı işletme sahibi, işletmedeki tüm hisselerin aile içinde olduğunu aile dışından hissedar bulunmadığını bildirmiştir.

**Şekil 26: İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı**



Görüşmelerde aile dışından hissedar varlığı olmaması nedeniyle farklı bakış açıları irdelenememiş ayrıca SDR açısından herhangi bir fark oluşturmayacağı için aile dışı hissedar varlığı aracı değişkeni olarak değerlendirilememiştir.

**Tablo 27: İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı Aracı Değişkeninin SDR Boyutları Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

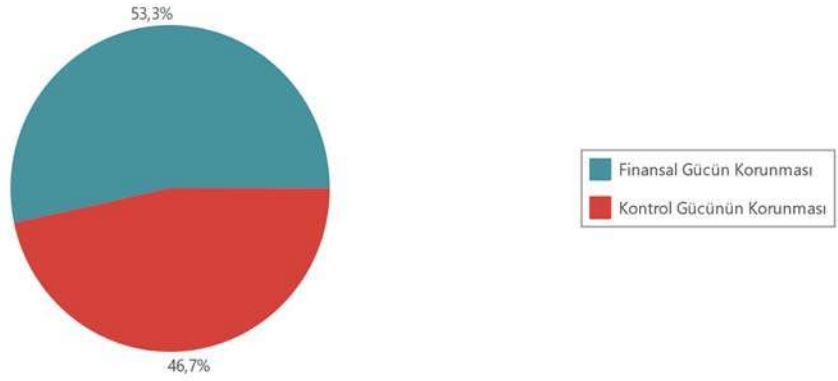
| Kod Sistemi | İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı | Aile Dışı Hissedar Var | Aile Dışı Hissedar Yok | TOPLAM |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------|------------------------|--------|
| SDR         |                                           |                        |                        | 0      |
| > AKE       |                                           |                        | ■                      | 45     |
| > AKİ       |                                           |                        | ■                      | 48     |
| > SAB       |                                           |                        | ■                      | 45     |
| > DUB       |                                           |                        | ■                      | 45     |
| > HAB       |                                           |                        | ■                      | 45     |
| Σ TOPLAM    | 0                                         | 0                      | 228                    | 228    |

#### 2.3.2.1.2.4. İşletmede Risk Değerlendirmesi

Çalışmanın son aracı değişkeni işletmede risk değerlendirmesidir. Risk değerlendirmesi, aile şirketlerinde mali durumun bozulmasına neden olan açık bir kanıt oluştuğunda, sosyo-duygusal refahın korunmasından taviz verip vermemeye karar verilmesidir (Gómez-Mejía vd., 2011: 688).

Aile işletmeleri için sosyo-duygusal refaha karşı riskten kaçınma, finansal zararlara karşı riskten kaçınma konusunda önceliklidir. Buna karşılık teori argümanları, aile yöneticilerinin önemli ölçüde maddi bir risk taşıyan stratejik seçimlerden de kaçınacağını göstermektedir çünkü sonuçta ailenin mirası da büyük ölçüde firmaya bağlıdır (Berrone vd., 2012: 260).

**Şekil 27: İşletmede Risk Değerlendirmesi**



Son zamanlarda, kurumsal mülkiyetin sosyo-duygusal refahı üzerindeki araştırmalar aile işletmelerinde, ailenin şirket kontrolünden elde ettiği ekonomik olmayan faydayı incelemeye başlamıştır. Yazarlar, SDR “firmanın ailenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan finansal olmayan yönleri” olarak görülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu ilk SDR çalışmalarına dayanarak, işletme sahiplerinin ancak SDR’nin mal sahibi tarafından algılanan kayıpla orantılı olarak tazmin edildikleri takdirde hisselerini satmaya istekli oldukları belirtilmektedir. Başka bir deyişle SDR, mülkiyet hissesi için algılanan değere yansır ve daha kesin olarak, bir iş değerinin finansal kaygılarla açıklanamayan kısmını oluşturur. Alanda yapılan çalışmalar, sahiplerin mülkiyet hissesi için kabul edilebilir bir satış fiyatı belirtmesi gerektiğinde SDR değerlendirmelerinin önyargılı değerlendirmelerine, dolayısıyla objektif bir piyasa fiyatından sapan değerlere yol açtığını göstermektedir (Astrachan ve Jaskiewicz, 2008; Zellweger ve Astrachan, 2008; Zellweger vd., 2011'den aktaran Zellweger ve Dehlen, 2012: 280).

Aracı değişkenlerden “İşletmede Risk Değerlendirmesine” ait soru içeriği ve bu sorudan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İşletme üzerinde ailenin kontrolünü ve bağımsızlığını korumak aile işletmeniz için ne kadar önemli bir hedeftir?

Mesela işletmeniz finansal açıdan zor bir dönemden geçiyor. Sizde işletmeyi bu durumdan kurtarmak için işletmeye yeni bir ortak almak zorunda kalabilirsiniz. Ancak bu karar ailenin işletme üzerindeki kontrol etkisini azaltabilir. Böyle bir durumda nasıl bir karar verirsiniz?

Araştırmanın sonuçları katılımcıların %53,3 gibi bir oranla böyle bir durumda finansal gücün korunması gerektiğini bildirmişlerdir. Bu durum aile işletmeleri

sahiplerinin, SDR'nin işletmenin kontrol gücünün korunması boyutundan, finansal güçlerinde ciddi bir azalma meydana gelmesi ya da işletme için daha büyük bir performans tehlikesiyle karşı karşıya kalması durumunda vazgeçeceklerini göstermektedir. Bu durumun sebebi işletme için tehlike arttıkça firmanın hayatta kalma olasılığının azalması ve bu durumda ailenin zaten her şeyi kaybedecek olmasıdır (Gómez-Mejía vd., 2011: 688).

Öte yandan %46.7'si gibi yüksek bir oranla da katılımcılar her ne pahasına olursa olsun işletmedeki kontrol gücünden vazgeçmek istemeyeceğini beyan etmektedir. Bu durum aile üyelerinin gelişmiş bir aile kontrolü ve etkisine sahip olmasından kaynaklanan oldukça belirli bir SDR kazancıyla karşılaştıklarında benzersiz bir risk aldığını göstermektedir (Firfiray vd., 2018: 86; Chua vd., 1999: 22).

Ayrıca aile işletmeleri sahiplerinin finansal olarak işletmenin zor durumda kalmasına rağmen kontrol gücünü elinden bırakmak istememeleri her ne kadar stratejik kararlar verirken diğer şirketler kadar rasyonel olsalar da bu kararların firma için iyi ya da kötü olduğuna karar verme kriterlerinin aile şirketleri ile aile şirketi olmayan firmalar arasında değiştiğinin bir kanıtı olarak görülebilmektedir.

**Tablo 28: Risk Değerlendirmesi Aracı Değişkeni ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

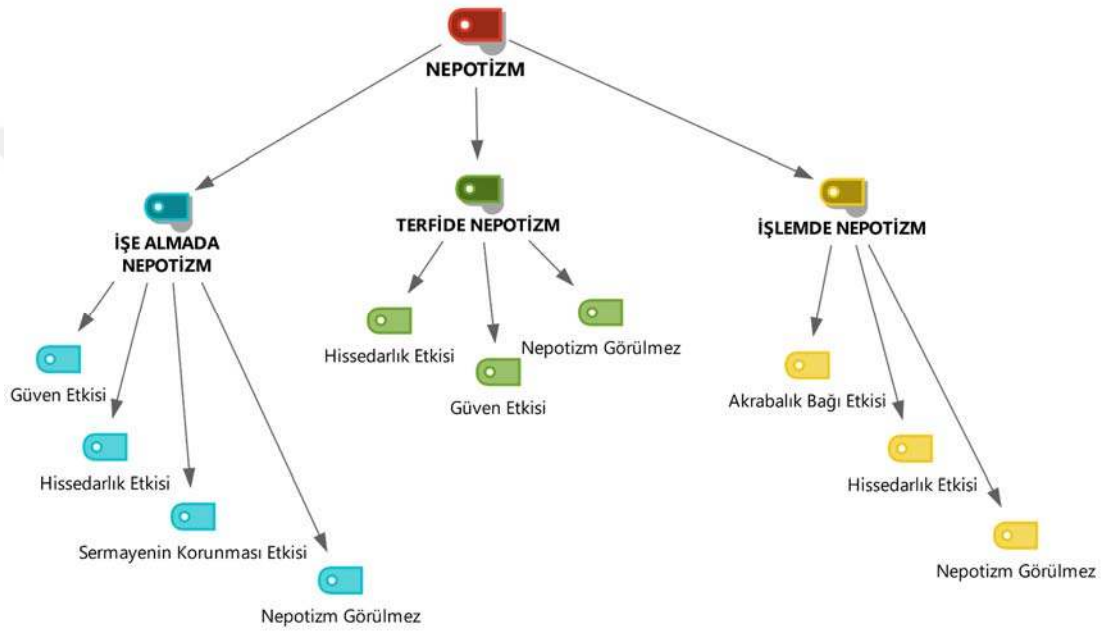
| Kod Sistemi | İşletme Risk Değerlendirmesi | Kontrol Gücünün Korunması | Finansal Gücün Korunması | TOPLAM |
|-------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------|
| ▼ SDR       |                              |                           |                          | 0      |
| > AKE       |                              | ■                         | ■                        | 45     |
| > AKİ       |                              | ■                         | ■                        | 48     |
| > SAB       |                              | ■                         | ■                        | 45     |
| > DUB       |                              | ■                         | ■                        | 45     |
| > HAB       |                              | ■                         | ■                        | 45     |
| Σ TOPLAM    | 0                            | 107                       | 121                      | 228    |

Tablo 28, aile işletmelerinde sosyo-duygusal refahı korumaya yapılan vurgunun, finansal kaygıların artmasıyla birlikte referans çerçevesinde daha az önemli hale geldiği göstermektedir (Gómez-Mejía vd., 2011: 688). Çünkü son araştırmalar, aile işletmesi sahiplerinin risk altında karar vermesini, SDR'yi hem kayıp hem de kazanç olasılığı olan “karma bir risk” olarak tasvir etmektedir (Gómez-Mejía vd., 2014). Başka bir ifadeyle, aile için işletmede oluşacak bir faydadaki değişim, diğer fayda boyutunda zıt bir değişime yol açabilir (Chrisman & Patel, 2012). Bu durumda aile işletmesi sahipleri, finansal ve sosyo-duygusal zenginlik arasında bir ikilemle karşı karşıya kaldıklarına, gelecekteki olası sonuçları açısından bu durumu tartmaları gerekebilir (Firfiray vd., 2018: 85).

### 2.3.2.2. Nepotizm Temasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde aile temsilcilerinin nepotizm temasına ilişkin verdikleri cevaplar MAXQDA 2020 programı ile çözümlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Nepotizm temasına yönelik bulgular iki başlık altında ele alınmaktadır. (1) Nepotizmin nedenlerine yönelik bulgular, (2) Nepotizmin avantajları ve dezavantajlarına yönelik bulgular.

Şekil 28: Nepotizm Alt Tema ve Alt Kodlar Modeli

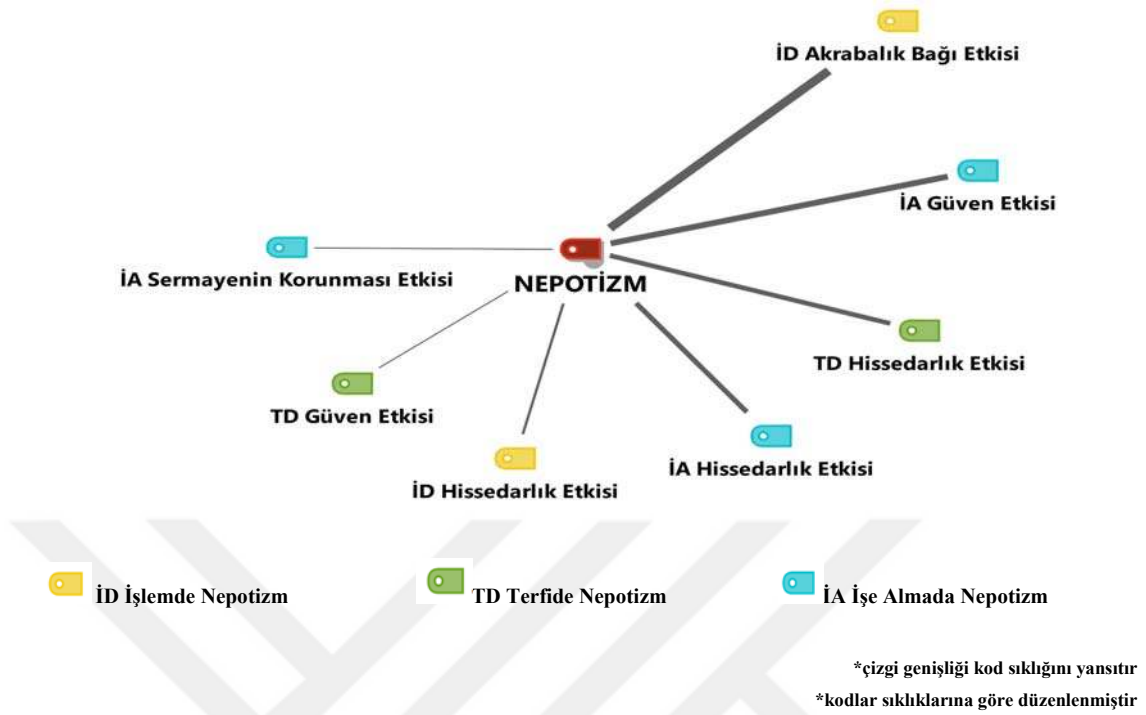


Şekil 28, nepotizm ana temasının kavramsal çerçeve doğrultusunda ayrıldığı üç alt temayı (işe almada nepotizm, terfide nepotizm ve işlemde nepotizm) ve her bir alt temaya ait içerik analizi sonucu elde edilen alt kodları göstermektedir.

#### 2.3.2.2.1. Nepotizm Nedenlerine İlişkin Bulgular

Şekil 29, Nepotizm kodları sıklık modeli, tüm alt boyutlara ait nepotizmin nedenlerinin kod sıklığına göre sıralamasını göstermektedir.

Şekil 29: Nepotizm Kodları Sıklık Modeli



Şekil 29’da verilen nepotizm kodları sıklık modelinde ilk sırada işlemde nepotizm alt boyutunda akrabalık bağı etkisi, ikinci sırada işe almada nepotizm alt boyutunda güven etkisi ve üçüncü sırada terfide nepotizm alt boyutunda hissedarlık etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre nepotizm uygulamalarının en fazla “akrabalık bağı etkisi” nedeniyle gerçekleştiği söylenebilir.

Aşağıda nepotizm ana teması altında açılan her bir boyuta ait kodlamalar ve ortaya çıkan bulgular İşe Almada Nepotizm Nedenleri, Terfide Nepotizm Nedenleri ve İşlemde Nepotizm Nedenleri başlıkları altında ayrıca değerlendirilmiştir.

#### 2.3.2.2.1.1. İşe Almada Nepotizm Nedenleri

İçerik analizi sonucunda Nepotizm temasına ait ilk soru İşe Almada Nepotizm alt temasına yöneliktir. Temanın soru içeriği ve bu sorudan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

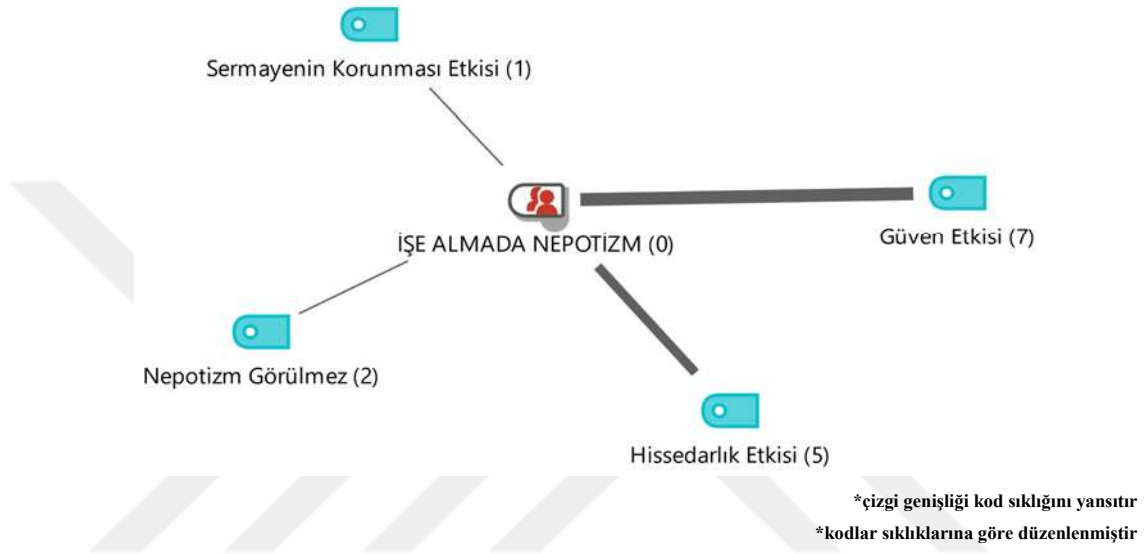
*“İşletmelerde işe alım süreçlerinde; kişilerin eğitim durumu, hangi alanda eğitim aldığı ya da bu iş alanında deneyim sahibi olup olmadığı gibi çeşitli nitelikler göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak aile işletmelerinde akrabalık*



bağı, tanıdıklar gibi işe alma sürecine yön veren bazı durumlar oluşabilmektedir.

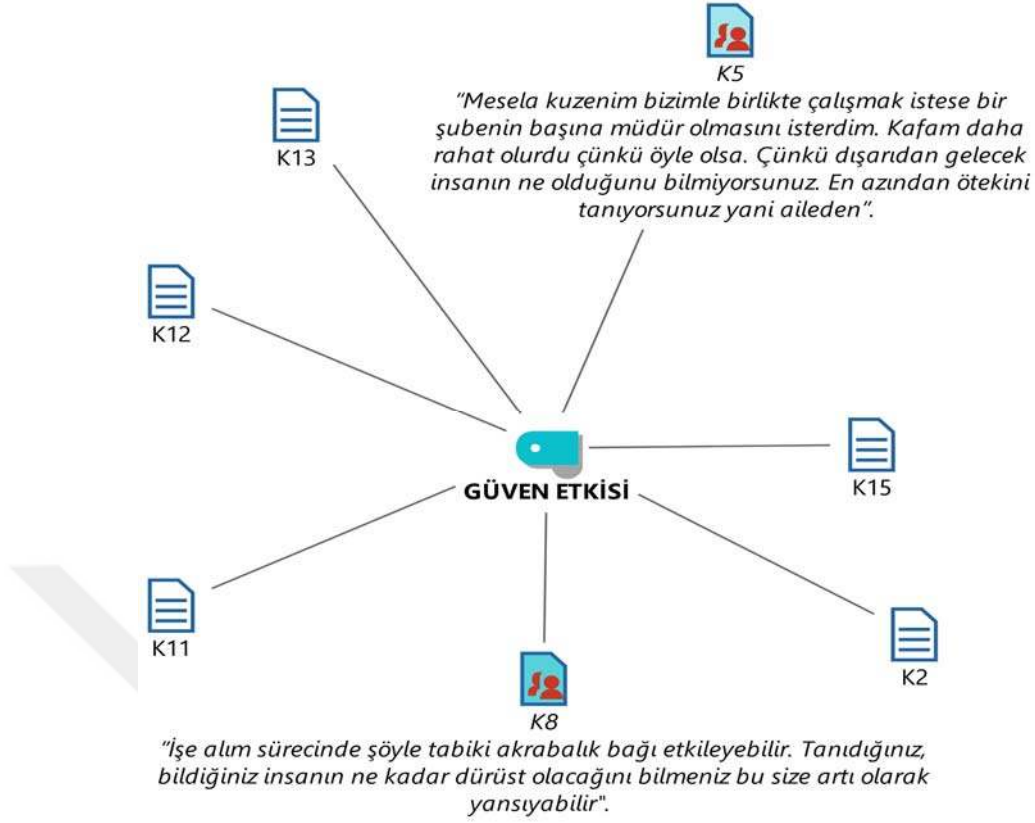
Mesela işletmenizde personel alımı gerçekleştiriyorsunuz ve başvurular arasında akrabalarınızdan biri var. Bu durum sizde nasıl bir duygu uyandırır? İşe alım kriterlerinizi yönlendirir mi yoksa öncelik verdiğiniz farklı kriterler farklı var mıdır?”

Şekil 30: İşe Almada Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları



Şekil 30’a bakıldığında “işe almada nepotizm” alt boyutunu etkileyen çeşitli faktörler olduğu görülmektedir. Güven, sermayenin korunması ve hissedarlık etkisi işe almada nepotizmi etkileyen en temel faktörlerdir. 2 katılımcı işe alım sürecinde nepotizm görülmediği yönünde cevaplar verirken, 7 katılımcı güven etkisi, 5 katılımcı hissedarlık etkisi, 1 katılımcı ise sermayenin korunması etkisinin işe alımlarda nepotizm uygulamalarına neden olabileceğini bildirmiştir.

Şekil 31: İşe Almada Güven Etkisi Kod Dağıtım Modeli



İşe alımlarda nepotizm uygulaması en fazla “güven” etkisi nedeniyle görülmektedir. Şekil 31’de verilen işe alımlarda güven etkisi kod dağıtım modeli, söz konusu uygulamayı kanıtlar niteliği taşıyan K5 ve K8 ile yapılan görüşmelerden alıntılar içermektedir. Söz konusu alıntılar içeriğindeki cümleler, aslında aile işletmelerinde özellikle işe alımlarda neden aile üyelerinden birini işe almada öncelikli olarak güven duygusu üzerine hareket ettiklerini anlatmaktadır. Bu kelimeler aslında işletme sahiplerinin aile bağları olan kişilere daha fazla güven duyduğunu ve işe alımlarda güven faktörünün aile işletmeleri üzerinde neden bu derece etkili olduğunu ispatlar niteliktedir.

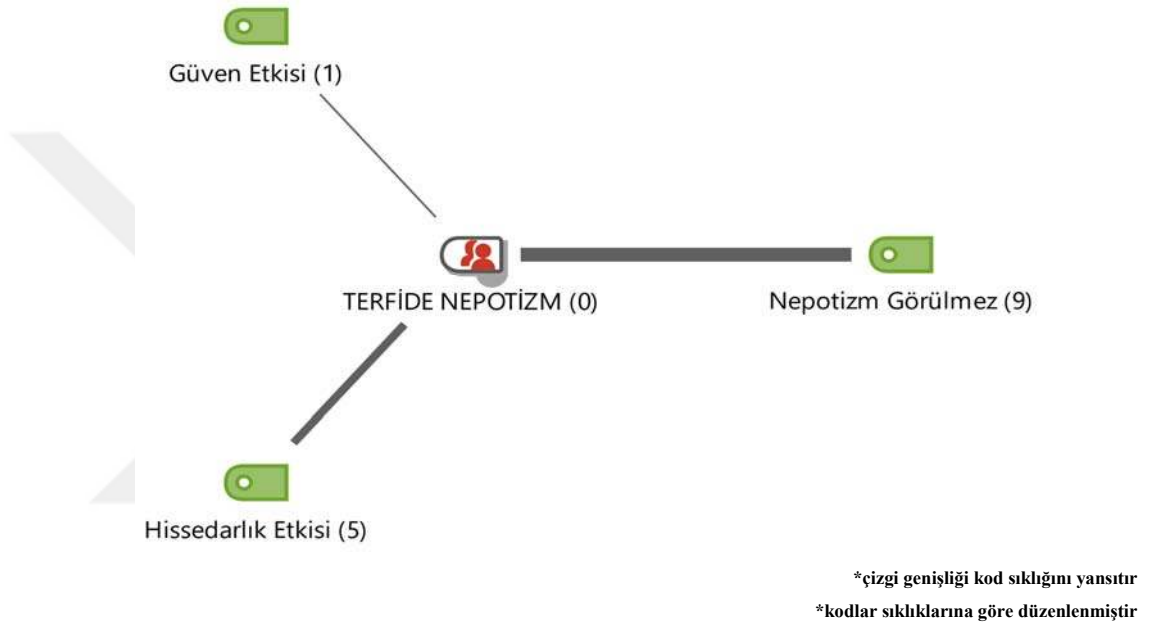
#### 2.3.2.2.1.2. Terfide Nepotizm Nedenleri

İçerik analizi sonucunda Nepotizm temasına ait ikinci soru Terfide Nepotizm alt temasına yöneliktir. Temanın soru içeriği ve bu sorudan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

“İşletmelerde çalışanların terfisinde, işin gerektirdiği nitelikler (yeterlilik, beceri, bilgi düzeyi) önemlidir tabiki. Ancak aile işletmelerinde durum farklı olabilir.

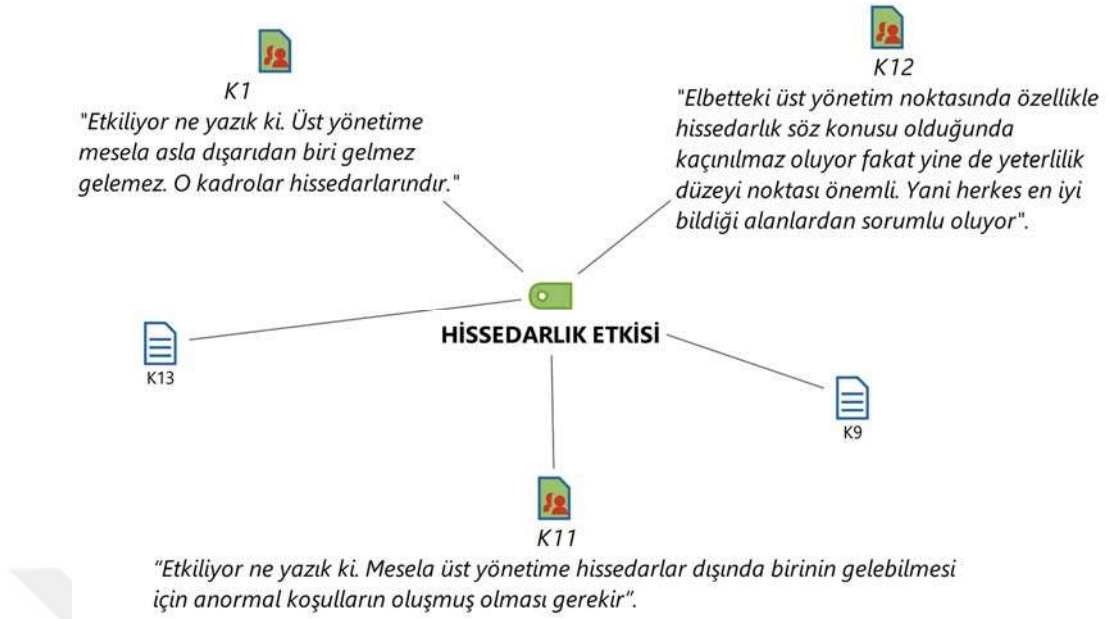
Mesela işin gerektirdiği niteliklerin ikinci plana atılmasına neden olan, işletme yöneticilerinin tanıdıkları ya da akrabalık ilişkileri gibi faktörler aile işletmelerinde terfileri etkileyebilmektedir. Sizin işletmenizde de terfi değerlendirmelerinizi etkileyen faktörler var mıdır?”

Şekil 32: Terfide Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları



Şekil 32’ye bakıldığında görüşmeye katılan 15 aile işletmesi sahibi “terfide nepotizm” alt boyutunu etkileyen 2 farklı faktörden bahsetmiştir: Hissedarlık Etkisi ve Güven Etkisi. 9 katılımcı terfi değerlendirmelerinde nepotizm görülmediği yönünde cevaplar verirken, 5 katılımcı hissedarlık etkisinin ve 1 katılımcı güven etkisinin terfi değerlendirmelerinde nepotizm uygulamalarına neden olabileceğini bildirmiştir.

Şekil 33: Terfide Hissedarlık Etkisi Kod Dağıtım Modeli



Terfi değerlendirmelerinde nepotizm uygulaması en fazla hissedarlık etkisi nedeniyle görülmektedir. Şekil 33'te verilen terfi değerlendirmelerinde hissedarlık etkisi kod dağıtım modeli, söz konusu uygulamayı kanıtlar niteliği taşıyan K1, K11 ve K12 ile yapılan görüşmelerden alıntılar içermektedir.

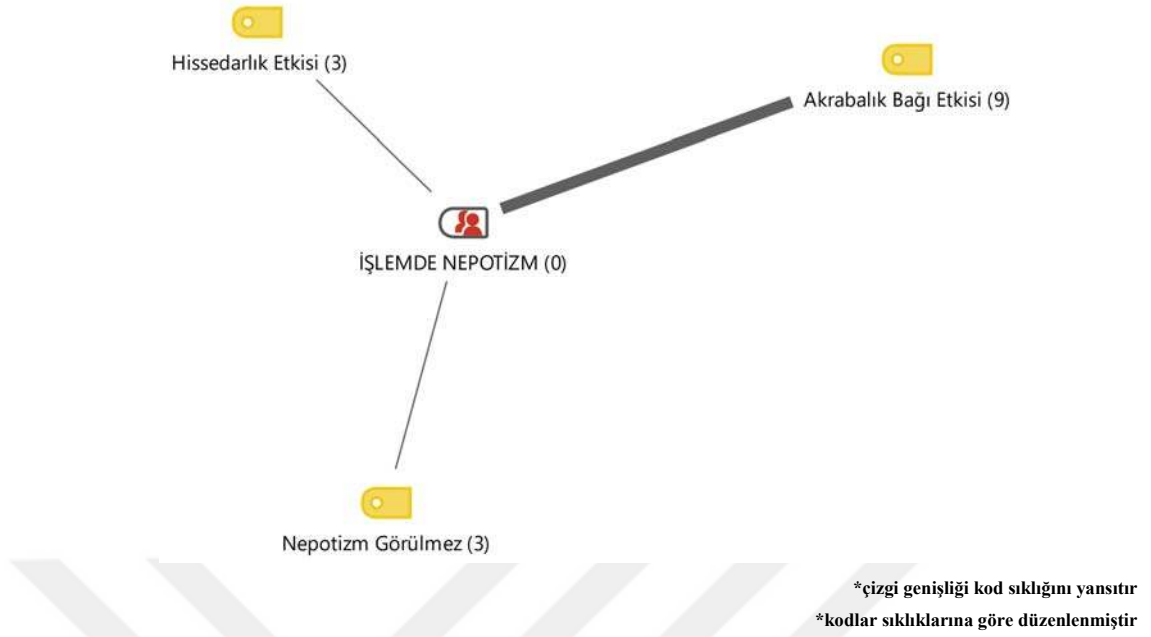
Nepotizm, akrabalık bağlarına dayanan pozisyonlara öncelik vererek gerçekleştirilen bir dizi tercihlili muameleyi ifade eder. Bu nedenle, doğası gereği herhangi bir eşitlik ve adalet fikrine aykırıdır. Bu nedenle genellikle terfi alacak kişinin bilgi ve yetenekleri büyük ölçüde değerlendirme dışı kalır. Burada liyakat ilkelerinin yerini akraba ilişkileri alır ve kendi kan bağı olan kişi, aile üyesi olmayan birisine tercih edilir (Firfiray vd., 2018: 83).

#### 2.3.2.2.1.3. İşlemde Nepotizm Nedenleri

İçerik analizi sonucunda Nepotizm temasına ait son soru İşlemde Nepotizm alt temasına yöneliktir. Temanın soru içeriği ve bu sorudan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

*"İşletmenizde akrabalık bağı nedeniyle işe aldığınız ancak işte yeteri kadar başarılı olmadığı halde işten çıkaramadığınız ya da yetki devri, kaynaklara erişme gibi konularda ayrıcalık göstermek zorunda kaldığınız durumlar oluyor mu?"*

**Şekil 34: İşlemde Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları**



Şekil 34’e bakıldığında görüşmeye katılan 15 aile işletmesi sahibi “işlemde nepotizm” alt boyutunu etkileyen iki faktörden bahsetmiştir. Akrabalık bağı ve hissedarlık etkisi işlem değerlendirmelerinde nepotizmi etkileyen en temel faktörlerdir. 3 katılımcı işlem değerlendirmelerinde nepotizm görülmediği yönünde cevaplar verirken, 9 katılımcı akrabalık bağı etkisinin ve 3 katılımcı hissedarlık etkisinin işlemde nepotizm uygulamalarına neden olabileceğini bildirmiştir.

Şekil 35: İşlemde Akrabalık Bağı Etkisi Kod Dağıtım Modeli



İşlem değerlendirmelerinde nepotizm uygulaması en fazla akrabalık bağı etkisi nedeniyle görülmektedir. Şekil 35’te verilen işlem değerlendirmelerinde “akrabalık bağı etkisi” kod dağıtım modelinde, söz konusu uygulamayı kanıtlar niteliği taşıyan K1 ve K11 ile yapılan görüşmelerden alıntılar içermektedir.

K1 ve K11’in yorumları incelendiğinde aslında işlem değerlendirmelerinde nepotik davranış gösteriyor olmaktan kendilerinin de hoşnut olmadığı görülmektedir. K11 bu hoşnutsuzluğunu “maalesef ki... kurucu büyüklerimizin kararları esas...bana kalsa profesyonel yaklaşımı tercih ederim...” gibi cümlelerle tekrar tekrar yineleyerek belirtmiştir. Ancak kolektivist toplumların kültürleri içinde yer etmiş olan kayırmacılık uygulamalarının, ülkemizdeki aile işletmelerinde, özellikle kurucu büyükler tarafından korunduğu ve kollektivist kültürle büyük ölçüde örtüşen paternalist liderlik tavırlarının benimsendiği görülmektedir.

#### 2.3.2.2.2. Nepotizmin Avantajları ve Dezavantajlarına İlişkin Bulgular

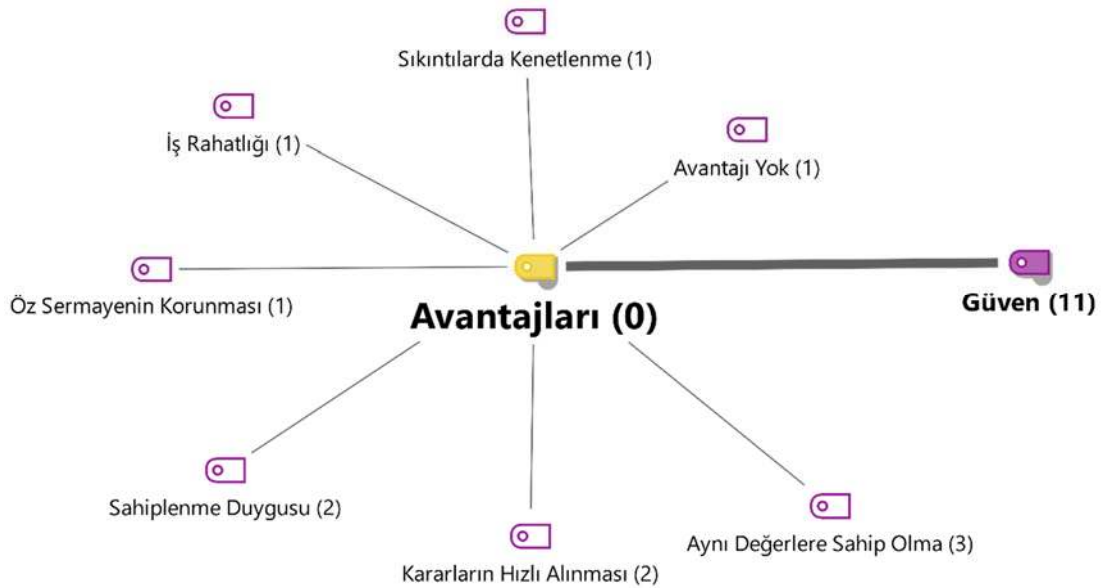
Spesifik olarak nepotizmle ilgili hem olumlu hem de olumsuz sonuçların potansiyeli göz önüne alındığında, aile üyelerinin bunu, finansal ve sosyo-duygusal

açından kayırmacılığın olası kazanç ve kayıplarını tartmak zorunda kalacakları karışık bir fayda-zarar değerlendirmesi olarak görmeleri muhtemeldir.

Nepotizm üzerine yapılan çalışmaların çoğu kayırmacılığın, avantajlarını ve dezavantajlarını anlamaya odaklanıyor. Örneğin bazı akademisyenler (Bellow, 2003; Ford ve McLaughlin, 1986) kayırmacılığın; son derece kendini adanmış, bağlılığı oldukça güçlü ve uygun fiyatlı bir iş gücüne erişim (aile yetenekleri) ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Bu tür özelliklerin aile işletmelerine, diğer işletmelere göre önemli bir rekabet avantajı (Dyer, 2006; Dollinger, 1995) ve şirket performansı üzerinde olumlu bir etki sağlaması olasıdır (Firfiray vd., 2018: 84).

Şekil 36’da 15 aile işletmesi ile yapılan görüşmeler sonucunda, bu işletme sahiplerinin deneyimlediği akrabalar ile çalışmanın avantajları paylaşılmıştır.

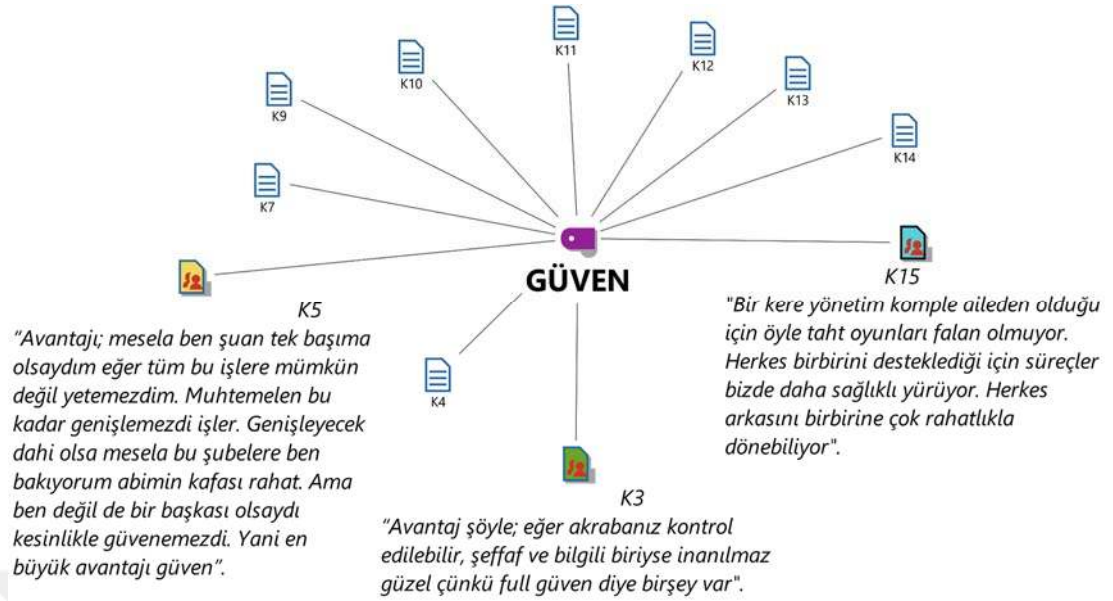
**Şekil 36: Akraba ile Çalışmanın Avantajları Alt Kodlar Sıklık Modeli**



Şekil 36’da görülebileceği gibi akraba ile çalışmanın işletme sahiplerine sağladığı; güven, aynı değerlere sahip olma, kararların hızlı alınmasını sağlama, işletmeyi sahiplenme duygusu, öz sermayenin korunması, iş rahatlığı ve sıkıntılarda kenetlenme gibi birçok avantajı bulunmaktadır. Ancak bu avantajlar içinde işletme sahipleri tarafından en sık tekrar edilen kod “güven etkisi”dir. Çünkü aile üyelerinin nepotizm uygulamalarındaki bu ısrarın temelinde, aile dışından çalışanlara duyduğu güven problemi yatmaktadır (Erdirençelebi ve Ertürk, 2021: 2346).



**Şekil 37: Akraba ile Çalışmanın Avantajları Güven Etkisi Kod Dağıtım Modeli**



Şekil 37’de görülen akraba ile çalışmanın avantajlarından biri olan güven etkisinin 11 işletme sahibi tarafından sık sık ifade edildiğini göstermektedir. İşletme sahiplerinden K3, K5 ve K15’e ait aşağıda ayrıca yer verilen bu ifadeler, güven etkisinin, nepotizm açısından SDR’deki kazanımlarını ispatlar niteliği taşımaktadır.

**K3** “Avantaj şöyle; eğer akrabanız kontrol edilebilir, şeffaf ve bilgili biriyse inanılmaz güzel çünkü full güven diye birşey var”.

**K5** “Avantajı; mesela ben şu an tek başıma olsaydım eğer tüm bu işlere mümkün değil yetemezdim. Muhtemelen bu kadar genişlemezdi işler. Genişleyecek dahi olsa mesela bu şubelere ben bakıyorum abimin kafası rahat. Ama ben değil de bir başkası olsaydı kesinlikle güvenemezdi. Yani en büyük avantajı güven”.

**K15** “Bir kere yönetim komple aileden olduğu için öyle taht oyunları falan olmuyor. Herkes birbirini desteklediği için süreçler bizde daha sağlıklı yürüyor. Herkes arkasını birbirine çok rahatlıkla dönebiliyor”.

Aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, nepotizmin aile şirketlerine sağladığı benzersiz avantajları ortaya koymaktadır. Aile üyesi olan işgücünün, kuruluşa bağlılığı, kendini şirkete adanmış yetenekli işgücüne erişim, firmanın içinde kuşaktan kuşağa aktarılan örtük bilgi, yönetimine potansiyel olarak katılım kabiliyetini artırması ve firmaların personel arama, seçme ve yetenek araştırması maliyetlerini ortadan kaldıran veya en azından azaltan uygulamalar sunması ve buna bağlı olarak firma verimliliği ve performansı



üzerindeki olumlu etkileri önemli birer rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir (Keles vd., 2011: 9-10; Bellow, 2004; Ford ve McLaughlin, 1986'den aktaran Jaskiewicz vd.; 2013: 2).

Şekil 38: Akraba ile Çalışmanın Avantajlarına İlişkin Kod Bulutu

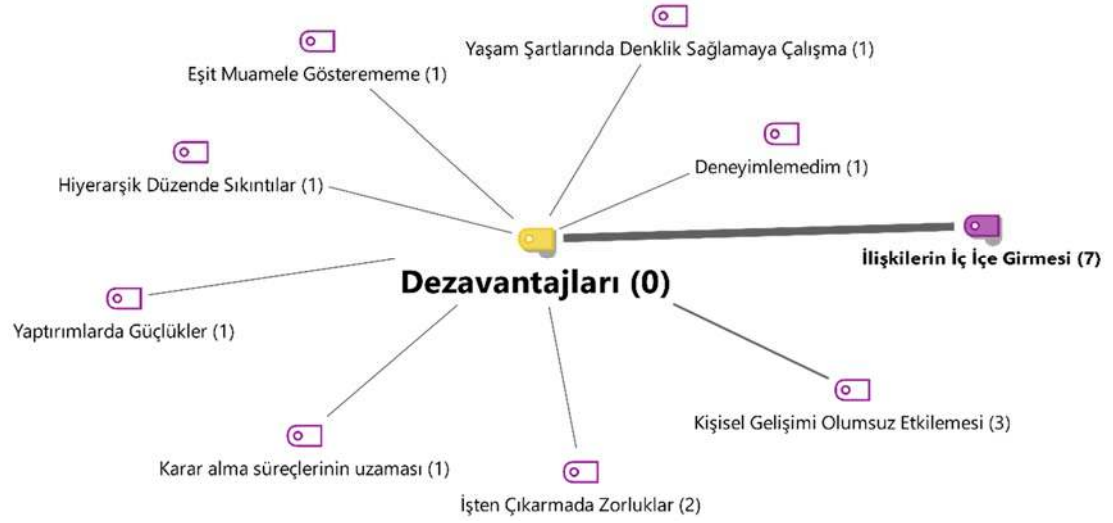


Şekil 38'de akraba ile çalışmanın avantajlarına ilişkin kod bulutu görülmektedir. Kod bulutunda görülen; sahiplenme duygusu, iş rahatlığı, güven gibi avantajlar işletmenin sosyo-duygusal refahı ile aynı şemsiye kavramlarda birleşerek önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle nepotizm uygulamaları nedeniyle görülebilecek dezavantajlar göz ardı edilmektedir.

Pek çok sosyal bilimci Türk toplumunu yapısal özellikleri itibariyle kolektivist bir toplum olarak niteler ve bu nedenle ülkemiz genelinde yaygın bir davranış biçimi olan kayırmacılık uygulamaları çoğu zaman kollektivist kültürden destek almaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 61-76). Ancak çok da etik olmayan nepotizm davranışları sosyal kontrolden güçlü bir şekilde etkilendiği için (Hofstede-insights) tüm dezavantajlarına rağmen uygulamalarda görülmeye devam etmektedir.

Şekil 39'da 15 aile işletmesi ile yapılan görüşmeler sonucunda, işletme sahiplerinin deneyimlediği akrabalar ile çalışmanın dezavantajları paylaşılmıştır.

**Şekil 39: Akraba ile Çalışmanın Dezavantajları Alt Kodlar Sıklık Modeli**



Şekil 39’da görülebileceği gibi akraba ile çalışmanın işletme sahiplerine; ilişkilerin iç içe girmesi, kişisel gelişimi olumsuz etkilemesi, işten çıkarmada zorluklar, karar alma süreçlerinin uzaması, yaptırımlarda güçlükler, hiyerarşik düzendeki sıkıntılar, eşit muamele gösterememe ve yaşam şartlarında denklik sağlamaya çalışmak zorunda kalınması gibi birçok dezavantajı bulunmaktadır. Ancak bu dezavantajlar içinde işletme sahipleri tarafından en sık tekrar edilen ifade “ilişkilerin iç içe girmesi” kodu olmuştur.

**Şekil 40: Akraba ile Çalışmanın Dezavantajları İlişkilerin İç İçe Girmesi Etkisi Kod Dağıtım Modeli**



Şekil 40, akraba ile çalışmanın dezavantajlarından biri olan ilişkilerin iç içe girmesi kodlamasının 7 işletme sahibi tarafından sık sık ifade edildiğini göstermektedir. İşletme sahiplerinden K1, K9 ve K10’a ait aşağıda ayrıca yer verilen

bu ifadeler, ilişkilerin iç içe girmesinin, nepotizm açısından SDR kayıplarını ispatlar niteliği taşımaktadır.

**K1** “İş stresi ile aile stresi birbirine karışıyor”.

**K9** “Dezavantajı kapıdan içeri girdiğinizde kardeşlik bağlarını bir seviyeye kadar koruyabiliyor olmak. Bu seviyeyi koruyamamak bazen gerginliklere neden olabiliyor. Mesela benim alanım yönetim, kardeşim ise üretimden sorumlu. Ama bazen üretimin hızlı gitmesi adına yönetimdeki bazı işlerin gereksiz olduğunu düşünerek müdahale ediyor. İşte bu aşamada kardeşlik bağları nedeniyle bir kimlik karmaşası yaşanıyor. Kan bağı olmasa kurumsal olsa üretim yönetimin işine karışamaz mesela bunu söylemek istiyorum”.

**K10** “Akraba olmak ile çalışan olmak arasında ayar tutturamıyorlar. Hep bir sorun. Bunun yanında tabiki tanıdığınız bildiğiniz güvendiğiniz biri olması güzel. Ama ben yine de akrabalarla çalışmamayı tercih ederim”.

Aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamaları üzerine yapılan araştırmalardan bazıları daha yüksek performans anlamına gelirken, diğerlerine göre bazı dezavantajları akla getirmektedir.

Bu dezavantajlar arasında; kuşak çatışmaları, sermaye sorunları (McFarlin, 2008: 100), örgüt içinde çalışanların hak ve adalet duygularının zedelenmesiyle birlikte gelen bir dizi problem (Erdem, 2010: 1; Pearce, 2015: 43; Özler vd., 2007: 448; Büte ve Tekarslan, 2010: 8) yer almaktadır. Ayrıca nepotizm uygulamaları, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki olumsuz etkilerinin ve aile üyeleri arasındaki çıkar çatışmalarının yanı sıra kimlik çatışmalarına da neden olabilmektedir (Firfiray vd., 2018: 84; Wated ve Sanchez, 2015: 46; Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 90).

Sonuç olarak tüm olumsuzluklarına rağmen aile işletmeleri sahiplerinin nepotizm uygulamalarını, SDR'deki olası kazanç ve kayıplarını tartmak zorunda kaldığı avantaj ve dezavantaj değerlendirmesi olarak görmeleri muhtemeldir.

### **2.3.2.3. SDR ve Nepotizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Çalışmada aile işletmeleri temsilcileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler, SDR ve Nepotizm ekseninde kodlanarak, kod ilişkileri analizine tabi tutulmuştur. Kod ilişkileri tarayıcısı sonucu ulaşılan SDR ve Nepotizm arasındaki yapı Tablo 29'da gösterilmiştir.

**Tablo 29: SDR ve Nepotizm Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

|               | İşe Almada Nepotizm |                    |                             | Terfide Nepotizm   |              | İşlemden Nepotizm     |                    | Toplam     |
|---------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|--------------|-----------------------|--------------------|------------|
|               | Güven Etkisi        | Hissedarlık Etkisi | Sermayenin Korunması Etkisi | Hissedarlık Etkisi | Güven Etkisi | Akrabalık Bağı Etkisi | Hissedarlık Etkisi |            |
| SDR           | 107                 | 76                 | 15                          | 77                 | 15           | 137                   | 46                 |            |
| <b>Toplam</b> |                     | <b>198</b>         |                             | <b>92</b>          |              | <b>183</b>            |                    | <b>473</b> |

Nepotizmin üç temel boyutu çerçevesinde değerlendirilen, Nepotizmin nedenleri ile SDR ilişkisi analizi sonuçlarına göre, görüşme metinleri üzerinde toplam 473 kodlama yapılmıştır. Tablo 29’da görüldüğü gibi SDR ana temasına en çok vurgu yapan kavram, 198 kodlama ile işe almada görülen nepotizm nedenleridir. SDR ana temasına vurgu yapan ikinci önemli kavram 183 kodlama ile işlem sırasında görülen nepotizm, üçüncü önemli kavram ise 92 kodlama ile terfide sırasında görülen nepotizm nedenleri olmuştur.

**Tablo 30: Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

| Kod Sistemi   | İŞE ALIMLARDA NEPOTİZM | GÜVEN | HİSSEDARLIK | SERMayENİN KORUNMASI | TERFİDE NEPOTİZM | HİSSEDARLIK | GÜVEN | İŞLEME NEPOTİZM | AKRABALIK BAĞI | HİSSEDARLIK | TOPLAM |
|---------------|------------------------|-------|-------------|----------------------|------------------|-------------|-------|-----------------|----------------|-------------|--------|
| SDR           |                        |       |             |                      |                  |             |       |                 |                |             | 0      |
| AKE           |                        |       |             |                      |                  |             |       |                 |                |             | 93     |
| AKİ           |                        |       |             |                      |                  |             |       |                 |                |             | 101    |
| SAB           |                        |       |             |                      |                  |             |       |                 |                |             | 93     |
| DUB           |                        |       |             |                      |                  |             |       |                 |                |             | 93     |
| HAB           |                        |       |             |                      |                  |             |       |                 |                |             | 93     |
| <b>TOPLAM</b> | 0                      | 107   | 76          | 15                   | 0                | 77          | 15    | 0               | 137            | 46          | 473    |

Tablo 30, Nepotizme neden olan tüm faktörler ile SDR’nin tüm alt boyutları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. SDR kategorisi altında yer alan Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi alt boyutu, 101 kodlama ile SDR’nin en güçlü boyutunu oluşturmaktadır. Diğer tüm boyutlar ise 93 kodlama ile SDR ile Nepotizm arasındaki ilişkiye güçlü bir vurgu yapmaktadır. Tablo 30’da gösterilen iki tema arasındaki ilişki, Nepotizmin SDR’nin bütün boyutları için neredeyse eşit ölçüde önemli olduğu göstermektedir.

SDR ile Nepotizm arasındaki ilişki Nepotizmin her bir boyutu altında aşağıda ayrıca değerlendirmeye alınmıştır.

### 2.3.2.3.1. İşe Almada Nepotizm ve SDR Arasındaki İlişki

Tablo 31, işe alma alt boyutunda nepotizme neden olan faktörler ile SDR arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu faktörler sırasıyla 107 kodlama ile Güven Etkisi, 76 kodlama ile Hissedarlık Etkisi ve 15 kodlama ile Sermayenin Korunması Etkisi olarak görülmektedir.

Tablo 31: İşe Almada Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli

| Kod Sistemi | İŞE ALIMLARDA NEPOTİZM | GÜVEN | HİSSEDARLIK | SERMayENİN KORUNMASI | TOPLAM |
|-------------|------------------------|-------|-------------|----------------------|--------|
| SDR         |                        |       |             |                      | 0      |
| > AKE       |                        | ■     | ■           | ■                    | 39     |
| > AKİ       |                        | ■     | ■           | ■                    | 42     |
| > SAB       |                        | ■     | ■           | ■                    | 39     |
| > DUB       |                        | ■     | ■           | ■                    | 39     |
| > HAB       |                        | ■     | ■           | ■                    | 39     |
| Σ TOPLAM    | 0                      | 107   | 76          | 15                   | 198    |

Araştırma sonuçları, işe alımlarda nepotizm uygulamalarına neden olan en güçlü faktörün güven etkisi olduğunu ve bu faktörün SDR'nin tüm alt boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkisi olduğunu göstermektedir. SDR, nepotizm uygulamalarından “güven” gibi önemli bir kazanç elde etmektedir bu nedenle aile şirketlerinde SDR'nin işletmenin diğer kayıplarından açıkça daha ağır bastığı söylenebilir.

Bazı araştırmacılar, nepotizm uygulamalarının aile etkisini güçlendirerek (GómezMejía, Patel ve Zellweger, 2015) veya işletmenin bir sonraki nesile geçişini kolaylaştırarak SDR'yi güçlendirdiğini öne sürmektedir (Firfiray vd., 2018: 84). Çünkü SDR aslında, ailenin neden firma içindeki klan üyeliğini sürdürdüğü veya işletmeye neden güvenilir aile üyelerini atadığı gibi ailenin sosyo-duygusal refahını korumaya yönelik bir dizi yaklaşımı açıklamaya çalışmaktadır (Berrone vd., 2012: 262).

Aile işletmelerinde çalışanlar, bilgi ve beceriden çok ailenin koruması için gereken “güven faktörüne” sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle aslında aile işletmelerinde sıklıkla görülen nepotizm uygulamalarının nedenlerinden biri de aile dışından olanlara duyulan güvenin eksik olmasıdır. Çünkü aile işletmelerinin öncelikli amaçlarından birkaçını; işletmenin kontrolünü kaybetmeme, aile içi sorunların dışarıya taşınmaması ya da ticari sırların gizli kalması gibi sosyal refahlar oluşturur (Özler vd., 2007: 444).

Nepotizmin nedenlerine kültürel açıdan bakan Vveinhardt, J., & Petrauskaitė, L. (2013) ise, nepotizm kavramının yozlaşmış örgütsel kültürle bağlarını doğrulamıştır. Nepotizm, örgüt kültürünü etkileyen bir örgüt yönetimi anomalisidir ve şüphe yoktur ki nepotizm ile örgüt kültürü arasında bir bağlantı vardır. Ayrıca Hofstede (1980a)'ın çalışmasında Türk kültürü için ortaya koyduğu kolektivist değerler göz önüne alındığında, kolektivist kültürlerdeki işletmeler için taraflar arasında bir ilişki ve güven inşa etmenin (güven faktörü) ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu da özellikle aile işletmelerinin güven yaratma gibi farklı rollerine yansımaktadır (De Mooij ve Hofstede, 2010: 88-89). Ayrıca bir toplumda kayırmacılığın kanıksanmış bir ilişki biçimi haline gelmiş olması, o toplumun tarihsel süreç içerisinde kalıplaşmış bazı tutum veya kurallarına işaret etmektedir. Çünkü kayırmacılık eğilimi de diğer pek çok sosyal olgu gibi köklerini toplumsal kültürden almaktadır (Ataç ve Emir, 2020: 162; İlerler ve Gülova, 2020: 119). Türk toplumu ortaklaşa davranmayı ön planda tutan toplulukçu bir kültüre sahiptir ve kayırmacılığın bu kadar yaygın olmasının kökeninde ortaklaşa davranışçılık kültürünün etkisi vardır. Bununla birlikte bu durumun işletmelere, işgören seçiminde beceri veya yetenekten ziyade güven ve sadakat ilişkilerinin önem kazanması olarak yansımaktadır (Ataç ve Emir, 2020: 163).

Güven etkisi, “rekabet avantajı” ve “performans” açısından değerlendirildiğinde ise aile şirketlerinde, güven ve güç birliği oluşturma gibi maddi olmayan varlıkların, üstün performansı teşvik edebileceğini, ailesellik modelinin, diğer şirketlere göre önemli bir rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 17-18).

#### **2.3.2.3.2. Terfide Nepotizm ve SDR Arasındaki İlişki**

Tablo 32, terfi değerlendirmeleri alt boyutunda nepotizme neden olan faktörler ile SDR arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu faktörler sırasıyla 77 kodlama ile Hissedarlık Etkisi ve 15 kodlama ile Güven Etkisi olarak görülmektedir.

**Tablo 32: Terfide Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

| Kod Sistemi | TERFIDE NEPOTİZM | HİSSEDARLIK | GÜVEN | TOPLAM |
|-------------|------------------|-------------|-------|--------|
| ▼ SDR       |                  |             |       | 0      |
| > AKE       |                  | ■           | ■     | 18     |
| > AKİ       |                  | ■           | ■     | 20     |
| > SAB       |                  | ■           | ■     | 18     |
| > DUB       |                  | ■           | ■     | 18     |
| > HAB       |                  | ■           | ■     | 18     |
| Σ TOPLAM    | 0                | 77          | 15    | 92     |

Aile işletmelerinde, kilit pozisyonlara aileden biri getirilerek personel seçim ve değerlendirme için objektif kriterler kullanılmamakta bu nedenle liyakat hiçe sayılmaktadır (Ateş, 2003: 12'den aktaran Erdirençelebi ve Ertürk, 2021: 2346). Araştırma sonuçları, terfi değerlendirmelerinde nepotizm uygulamalarına neden olan en güçlü faktörün hissedarlık etkisi olduğunu ve bu faktörün SDR'nin tüm alt boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkisi olduğunu göstermektedir. SDR, nepotizm uygulamalarından **“hissedarlık etkisi”** gibi önemli bir kazanç elde etmektedir bu nedenle aile şirketlerinde SDR'nin işletmenin diğer kayıplarından açıkça daha ağır bastığı söylenebilir.

Nitekim terfi değerlendirmelerinde öncelik hissedarlık etkisi faktörüdür. Ancak araştırmamıza katılan aile işletmeleri sahiplerinden 9 katılımcı, terfi değerlendirmelerinde aile ilişkilerini göz önüne almadıklarını belirtmiş olsa da (Şekil 32 Terfide Nepotizm Alt Kodları Sıklık Modeli ve Alt Kodların Frekans Dağılımları) mevcut bulunan üst yönetici pozisyonlarına bakıldığında (Tablo 20 AKE Alt Temasına İlişkin Bulgular) tamamen aile üyelerinden oluştuğu görülmektedir. Terfi değerlendirmelerinde nepotizm ile ilgili ortaya çıkan genel sonuca bakıldığında ise bu durumun aslında kan bağından çok **“hissedarlık etkisi”** faktöründen kaynaklandığı başka bir deyişle, aile işletmelerinde üst yönetici pozisyonlarının yalnızca hisse sahiplerine ait olduğu söylenebilir.

Nepotizmin, genellikle etik dışı olarak algılanmasının yanı sıra aile çalışanının, beklentileri karşılamaması durumundaki potansiyel mali kayıplara rağmen aile şirketlerinin, aile üyelerini şirket içinde atamaktan elde ettikleri manevi faydalara (son derece kesin SDR kazançları) sahip olduğu iddia edilmektedir (Perez-Gonzalez, 2006). Çünkü firma içindeki kilit pozisyonlar için bir aile üyesinin atanması, gelişmiş aile kontrolü ve etkisiyle beslenen oldukça kesin bir SDR kazancı sağlamaktadır (Firfiray vd., 2018: 86). Sonuç olarak, terfi değerlendirmelerinde görülen nepotizm uygulamaları güçlü bir şekilde hissedarlık etkisinden kaynaklanmaktadır. Çünkü

hissedarlık etkisi aile işletmesi sahiplerine oldukça güçlü bir SDR kazanımı sağlamaktadır.

Ayrıca hissedarlık etkisi ile üst yönetim pozisyonlarının tamamının aile üyelerinden oluşması, Hofstede kültür modelinin altı boyutundan biri olan güç mesafesi boyutu ile değerlendirilebilir. Toplumların eşitsizliğe gösterdiği tolerans, toplumların güç mesafesini tanımlamaktadır ve güç mesafesi yüksek olan kolektivist toplumların kültürlerinde liderler, astlarına ataerkil bir tutumla yaklaşmakta ve onların yararını gözeterek şekilde kararlar almaktadır (Ataç, 2019: 313-314). Ülkemiz, kolektivist özelliklere sahip güç mesafesi yüksek bir toplumdur ve araştırma sonuçları da bu bilgiye uyumlu bulgular vermektedir. Buna göre terfi değerlendirmelerine, bir önceki kuşak tarafından ataerkil bir tutumla yaklaşıldığı ve terfilerin, işletmeye hissedarlık etkisiyle gelen yeni kuşakların yararına olacak şekilde dağıtıldığı ve bu tutumun işletme içinde kanıksandığı söylenebilir.

#### 2.3.2.3.3. İşlemde Nepotizm ve SDR Arasındaki İlişki

Tablo 33, işlem değerlendirmeleri alt boyutunda nepotizme neden olan faktörler ile SDR arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu faktörler sırasıyla 137 kodlama ile Akrabalık Bağı Etkisi ve 46 kodlama ile Hissedarlık Etkisi olarak görülmektedir.

**Tablo 33: İşlemde Nepotizm ve SDR Arasındaki Kod İlişkileri Modeli**

| Kod Sistemi | İŞLEMDE NEPOTİZM | AKRABALIK BAĞI | HİSSEDARLIK | TOPLAM |
|-------------|------------------|----------------|-------------|--------|
| ▼ SDR       |                  |                |             | 0      |
| > AKE       |                  | ■              | ■           | 36     |
| > AKİ       |                  | ■              | ■           | 39     |
| > SAB       |                  | ■              | ■           | 36     |
| > DUB       |                  | ■              | ■           | 36     |
| > HAB       |                  | ■              | ■           | 36     |
| Σ TOPLAM    | 0                | 137            | 46          | 183    |

Araştırma sonuçları, işlem değerlendirmelerinde nepotizm uygulamalarına neden olan en güçlü faktörün akrabalık bağı etkisi olduğunu ve bu faktörün SDR'nin tüm alt boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkisi olduğunu göstermektedir. SDR, nepotizm uygulamalarından “**akrabalık bağı etkisi**” gibi önemli bir kazanç elde etmektedir bu nedenle aile şirketlerinde SDR'nin işletmenin diğer kayıplarından açıkça daha ağır bastığı söylenebilir.



Bu kazançlar önceki çalışmalarda ortaya konulduğu gibi nepotizmin avantajları olarak görülen, akrabalık bağı nedeniyle; son derece kendini adanmış, bağlılığı oldukça güçlü ve uygun fiyatlı iş gücüne erişim olarak yorumlanabilir. Bu nedenle aile şirketlerinde SDR'nin, nepotizmin neden olduğu dezavantajlara göre daha ağır bastığı söylenebilir. Bir başka deyişle, aile şirketlerindeki dezavantajlarına rağmen nepotizm uygulamalarının görülmeye devam etmesinin sebebi açık bir şekilde SDR'deki kazançlardır.

Kayırmacı tutumların oluşması, o kültür içinde kayırmacılık uygulamalarının yer etmiş olmasına bağlıdır. Topluluğa ya da kolektiviteye olan bu iç bağlılık, yakınlarla karşı sorumluluk, sadakat ve diğergamlık yerleşmesine neden olmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 62). Akrabalık bağı etkisi de toplumda, kayırmacı ilişkilerin kurulmasındaki güçlü faktörlerden biridir. Akrabalık bağı ile birbirine bağlı olan üyeler; kendilerini aile, sülale, kabile gibi aynı grup içerisinde algılayarak bir çeşit iç grup dayanışması ya da aidiyetlik duygusu sergilerler. Ayrıca akrabalık; güven, sadakat, yardım, korunma, kollama anlamına gelir ve bu nedenle, kişiyi risk alma ya da kendi ayakları üzerinde durma geriliminden uzaklaştırır ve diğer tarafı kayırmacı ve himayeci bir tutum takınmaya iter (İlhan ve Aytaç, 2010: 65).

Ayrıca paternalistik eğilimleri ile nepotizm uyumunun anlamlı olduğu yorumu da yapılabilir. Çünkü kültürün, toplumların paternalizme karşı oluşan tavrı üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Paternalist liderin astı ile kurduğu ilişki, bir ebeveynin çocuğu ile kurduğu ilişkiye benzer. Paternalist lider, astının sadece iş yaşamıyla ilgili değildir, özel yaşamıyla ilgili pek çok konuda astına destek olmaya çalışmaktadır. İş görende, liderine tüm bunlara karşı olarak saygı ve itaat göstermektedir. Bu durum daha çok kolektivist toplumlara ait kültürel özelliklerinin örgütlere yansımaları olarak ortaya çıkmaktadır (Çalışan ve Özkoç, 2016: 242; Köksal, 2011: 102). İlhan ve Erdem (2010) aile bireyleri ve akrabalara yönelik kayırmacılık eğiliminin paternalist bir yönelim olduğunu öne sürmektedirler (Ataç ve Emir, 2020: 164). Aycan vd. (2000)'ne göre de çalışanlar, yöneticilerinin veya liderlerinin paternalist bir yaklaşımda olmasını beklemektedirler. Hofstede (1980a)'nın çalışmasında Türk kültürü için ortaya koyduğu kolektivist değerler göz önüne alındığında ise Türk toplumunun temel kültürel değerlerinin paternalist liderlik tarzı ile uyum içinde olduğu söylenebilir (Cesur vd., 2019: 89).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmamızda aile işletmeleri, nepotizm ve SDR literatürleri incelenerek bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu soru formları hazırlanırken, görüşme sırasında konunun derinlemesine incelenemesinin sağlanmasına fakat aynı zamanda konunun dışına çok fazla çıkılmasının önlenmesine dikkat edilmiştir. Manisa ilinde faaliyet gösteren 15 aile işletmesi temsilcisi ile yapılan görüşmeler gerek ses kaydı şeklinde gerekse yazılı bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi, betimsel ve içerik analiz yöntemi birlikte kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kuramsal çerçeveye dayalı olarak alt kategoriler oluşturulmuştur. İkinci aşamada kuramsal çerçeveye göre ham verilerin işlenebilmesi için veriler ayrıntılı bir şekilde okunarak deşifre edilmiş ve MAXQDA 2020 programı aracılığıyla içerik analizine tabi tutularak kodlama işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarını üç başlık altında özetlemek mümkündür:

### SDR'ye Ait Sonuçlar

SDR modeline göre, aile işletmeleri açısından önem arz eden beş temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; (1) Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi, (2) Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi, (3) İşletmenin Sosyal Bağları, (4) Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar ve (5) Hanedanlık Zinciri ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi boyutlarıdır.

Yapılan analiz sonucunda SDR'ye ait tema, alt tema ve kodlara ait genel görünüm Tablo 34'te paylaşılmıştır.

**Tablo 34: SDR'ye Ait Tema/Alt Temalar/Kodlar Genel Görünümü**

| Kodlar                                                                                                                                                                   | Alt Temalar                                                            | Ana Tema   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Üst yönetici pozisyonlarının durumu</b><br>Tamamı aile üyeleri tarafından doldurulmakta (13)<br>Aile üyesi olmayan yöneticiler mevcut (2)                             | <b>Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi</b>                   | <b>SDR</b> |
| <b>Yönetim kurulunun oluşumu</b><br>Tamamı aile üyelerinden oluşmakta (9)<br>Resmi bir yönetim kurulu yok (6)                                                            |                                                                        |            |
| <b>İşletmede hisselerin durumu</b><br>Aile dışından hissedar yok (15)                                                                                                    |                                                                        |            |
| <b>İşletme başarısına ortak olma</b><br>İşletme başarısını kendi başarısı gibi hissetme (14)<br>İşletme başarısını benimsememe (1)                                       | <b>Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi</b>                       |            |
| <b>İşletmenin katılımcı için anlamı</b><br>Ticaret demek (2)<br>Emektarım (6)<br>Maneviyat (4)<br>Aileden biri (6)                                                       |                                                                        |            |
| <b>Aile adının, işletme ile ilişkilendirilmesi</b><br>İşletme adı kim olduğumuzu tanımlar (14)<br>İşletme adı kim olduğumuzla ilişkilendirilmez (1)                      |                                                                        |            |
| <b>İşletmenin sosyal aktivite desteği</b><br>Aktif (10) Pasif (5)                                                                                                        | <b>İşletmenin Sosyal Bağları</b>                                       |            |
| <b>Tedarikçilerle Sözleşmeler</b><br>Uzun Vadeli (11) / Kısa Vadeli (1) / Her ikiside (2)                                                                                |                                                                        |            |
| <b>Aile dışı çalışanlarla ilişkiler</b><br>Güçlü İlişkiler (15) Zayıf İlişkiler (0)                                                                                      |                                                                        |            |
| <b>İşletmede, aile üyeleri arasındaki duygusal bağlar</b><br>Güçlü duygusal bağlar (14)<br>Zayıf duygusal bağlar (1)                                                     | <b>Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar</b>                         |            |
| <b>İşletmedeki karar alma süreçleri</b><br>Aile içindeki duygusal bağlardan etkilenmektedir (8)<br>Aile içindeki duygusal bağlardan bağımsızdır (7)                      |                                                                        |            |
| <b>Aile üyelerinizin refahını koruma duygusu</b><br>Aile üyelerinin refahını korumak önemli bir hedeftir (13)<br>Aile üyelerinin refahını korumak bir hedef değildir (2) |                                                                        |            |
| <b>Gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmak</b><br>Önemli bir hedeftir (11)<br>Önemli bir hedef değildir (4)                                                         | <b>Hanedanlık Zinciri ile Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi</b> |            |
| <b>Şirketi satma ya da devretme ihtimali</b><br>Düşünürüm (9) Düşünmem (6)                                                                                               |                                                                        |            |
| <b>İşletmedeki yatırım kararları</b><br>Kısa Vadeli (11) Uzun Vadeli (4)                                                                                                 |                                                                        |            |

Araştırmamızın SDR hakkındaki genel bulguları literatür ile uyum göstermektedir.

SDR'nin "Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi" alt boyutuna ilişkin araştırma sonuçları; aile işletmelerindeki kontrol gücünün, kurucu veya baskın bir aile koalisyonunun elinde olduğunu ve aile üyelerine verilmiş otorite kullanma yetkisinin, güçlü bir sahiplik pozisyonundan kaynaklandığını doğrulamaktadır (Berrone vd., 2012: 262).

SDR'nin "Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi" alt boyutuna ilişkin sonuçlar; aile şirketlerinde, aile kimliği ile şirket kimliği arasında yüksek derecede örtüşmenin mevcut olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinde işletme sahibinin kimliği, genellikle ailenin adını taşıyan organizasyona ayrılmaz bir şekilde bağlıdır ve alanda yapılan çok sayıda çalışma, ailenin ve işletmenin birbirine karışmasının, aile şirketlerinin doğası gereği eşsiz bir kimliğe yol açtığını iddia etmektedir (Dyer ve Whetten, 2006: 789).

SDR'nin "İşletmenin Sosyal Bağları" alt boyutuna ilişkin sonuçlar; aile işletmelerindeki karşılıklı bağların, işletme kararlarında bariz bir ekonomik kazanım yaratmasa bile bu firmaların kendilerini çevreleyen iç ve dış paydaşların refahını önemsediklerini göstermektedir (Firfiray vd., 2018: 86).

SDR'nin "Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar" alt boyutuna ilişkin sonuçlar; aile şirketlerinde, aile üyelerinin çatışma durumunda bile benzer hedefleri paylaştıklarını ve işletmenin zor zamanlarında özellikle daha fazla kenetlenerek ailenin mirasını daha fazla güçlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü firma kaybı çoğu mal sahibi için ortaktır (Shepherd vd., 2009: 135) ve aile işletmelerinde görülen bu bağlar, akrabaları istihdam etmeyen firmalarda eksik olan bir bağlılık duygusunu yaratmaktadır (Firfiray vd., 2018: 86; Cruz vd., 2012: 65).

Son olarak SDR'nin "Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi" alt boyutuna ilişkin sonuçlar ise aile işletmelerinde, ailenin sosyo-duygusal refahını mevcut durumdan daha iyi hale getirebilecek ihtimaller haricinde, gelecek nesile başarılı bir işletme bırakmanın önemli bir hedef olduğunu bu nedenle firmayı, torunlara bırakılması gereken uzun vadeli bir aile yatırımı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 381). Bu boyuta ait literatür ile uyum göstermeyen tek kodlama yatırım kararlarına aittir. Yatırım kararları ile ilgili literatür aslında işletmenin gelecek nesiller için sürdürülmesinin genellikle aile şirketleri için kilit bir hedef olarak görüldüğünü ve bu nedenle birçok aile şirketinin

daha uzun vadeli yatırımlar yapma eğilimi sergilediğini göstermektedir. Ancak araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde, özellikle pandemi koşulları ve arkasından gelen ekonomik belirsizlikler çoğu işletmenin yatırımlarını kısa vadeye çevirmesine neden olmuştur. Çünkü öncelikli amaç işletmenin mevcut durumunun korunmasına yöneltilmiştir.

### Nepotizm Nedenlerine Ait Sonuçlar

Nepotizmin, aile işletmeleri açısından önem arz eden üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; (1) İşe Almada Nepotizm, (2) Terfide Nepotizm ve (3) İşlemden Nepotizm boyutlarıdır.

Yapılan analiz sonucunda Nepotizme ait tema, alt tema ve kodlara ait genel görünüm Tablo 35’te paylaşılmıştır.

**Tablo 35: Nepotizme Ait Tema/Alt Temalar/Kodlar Genel Görünümü**

| <b>Kodlar</b>                                                                 | <b>Alt Temalar</b>         | <b>Ana Tema</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Güven etkisi (7)<br>Sermayenin korunması etkisi (1)<br>Hissedarlık etkisi (5) | <b>İşe Almada Nepotizm</b> | <b>NEPOTİZM</b> |
| Güven etkisi (1)<br>Hissedarlık etkisi (5)                                    | <b>Terfide Nepotizm</b>    |                 |
| Akrabalık bağı etkisi (9)<br>Hissedarlık etkisi (3)                           | <b>İşlemden Nepotizm</b>   |                 |

Araştırmamız Nepotizmin aile işletmeleri üzerindeki varlığı hakkındaki bulguları desteklemekle birlikte, Nepotizme neden olan faktörleri de ortaya koymaktadır.

“İşe Almada Nepotizm” alt boyutunu etkileyen 3 faktör bulunmaktadır: Güven Etkisi, Sermayenin Korunması Etkisi, Hissedarlık Etkisi. Bu faktörler içinde işe alımlarda nepotizm varlığı en fazla güven etkisi nedeniyle görülmektedir. Çünkü aile işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının en önemli nedenlerinden birisi, aile dışından olan kişilere duyulan güvenin eksik olmasıdır. Bu nedenle güven faktörüne

duyulan ihtiyaç işe alımlarda bilgi, beceri ve yetenek gibi işe alım kriterlerinin önüne geçebilmektedir (Özler vd., 2007: 444).

“Terfide Nepotizm” alt boyutunu etkileyen 2 faktör bulunmaktadır: Güven Etkisi, Hissedarlık Etkisi. Bu faktörler içinde terfi değerlendirmesi söz konusu olduğunda nepotizm varlığı en fazla hissedarlık etkisi nedeniyle görülmektedir. Çünkü hissedarlık etkisi aile işletmesi sahiplerine işletme üzerinde oldukça güçlü bir kontrol gücü ve etkisi sağlamaktadır. Bu da aile şirketlerini ayırt eden en önemli özelliklerden biridir (Chua vd., 1999: 22).

“İşlemde Nepotizm” alt boyutunu etkileyen 2 faktör bulunmaktadır: Akrabalık Bağı Etkisi, Hissedarlık Etkisi. Bu faktörler içinde işlem değerlendirmelerinde nepotizm varlığı en fazla akrabalık bağı etkisi nedeniyle görülmektedir. Çünkü nepotizm, aile işletmelerinde aile üyelerine karşı ayrıcalıklı davranılması ile ortaya çıkan uygulamalardır (Turgut, 2014: 43) ve bu nedenle özellikle işlemlerde nepotizm varlığının nedeni akrabalık bağı etkisi ile gerçekleşiyor olması literatür ile son derece uyumlu görülmektedir.

### **SDR ve Nepotizm Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar**

Araştırmamız, aile işletmelerinde görülen Nepotizm uygulamalarının nedenlerini açıklayarak, ortaya konulan nedenlerle SDR arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Aile işletmeleri temsilcileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar nepotizme neden olan dört önemli faktör olduğunu ve Nepotizm ile SDR arasında oldukça önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki, aile işletmelerinde Nepotizmin SDR’yi korumak için bir araç olarak kullanıldığını göstermektedir. Bir başka deyişle tüm dezavantajlarına rağmen aile işletmelerinde görülen nepotizm nedeni açık bir şekilde SDR'deki kazançlardır.

**Tablo 36: Nepotizm Nedenleri ve SDR Arasındaki İlişki**

| Nepotizmin Nedenleri  |                       |                          |                 |                                |            |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------------|------------|
|                       | Hissedarlık<br>Etkisi | Akrabalık Bağı<br>Etkisi | Güven<br>Etkisi | Sermayenin<br>Korunması Etkisi | TOPLAM     |
| <b>Sosyo-Duygusal</b> |                       |                          |                 |                                |            |
| <b>Refah</b>          | <b>199</b>            | <b>137</b>               | <b>122</b>      | <b>15</b>                      | <b>473</b> |

Bu faktörlerin, SDR üzerindeki etkisi analiz edildiğinde Tablo 36’da görülen yapıya ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, görüşme metinleri üzerinde toplam 473 kodlama yapılmıştır. Toplam kodlamalar içinde 199 kodlamayla “Hissedarlık Etkisi” katılımcılar tarafından üzerinde en fazla durulan konudur ve Nepotizme neden olan faktörler içinde SDR temasına en çok vurgu yapan kavramdır. Katılımcılar tarafından üzerinde en fazla durulan ikinci konu “Akrabalık Bağı Etkisi” nedeniyle görülen Nepotizm uygulaması olmuştur. Akrabalık bağı etkisi 137 kodlamayla Nepotizme neden olan faktörler içinde SDR temasına en çok vurgu yapan ikinci kavramdır. Toplam kodlamalar içinde 122 kodlamayla “Güven Etkisi” katılımcılar tarafından üzerinde durulan bir diğer konudur ve Nepotizme neden olan faktörler içinde SDR temasına vurgu yapan üçüncü önemli kavram olmuştur. Analiz sonuçlarına göre, katılımcılar tarafından üzerinde durulan son konu ise “Sermayenin Korunması Etkisi” nedeniyle görülen Nepotizm uygulaması olmuştur. Bu kavram 15 kodlamayla Nepotizme neden olan faktörler içinde SDR temasına en az vurgu yapan kavramdır.

Aile şirketlerinde, nepotizm genellikle etik dışı olarak algılanmasına rağmen (Perez-Gonzalez, 2006) firma içindeki kilit pozisyonlar için bir aile üyesinin atanması, gelişmiş aile kontrolü ve etkisiyle beslenen oldukça kesin bir SDR kazancı sağladığı için (Firfiray vd., 2018: 86) uygulanmaya devam etmektedir. Nitekim nepotizm uygulamalarının bir nedeni olan “**hissedarlık etkisi**” ve “**akrabalık bağı etkisi**” SDR üzerindeki aile kontrolü ve etkisi için oldukça önemli bir faktördür. Çünkü SDR yaklaşımına göre, aile işletmesi sahiplerinin işletme ile ilgili kararları verirken birincil kaygısı, işletmenin ekonomik olmayan yönlerinden elde ettikleri faydayı korumak veya artırmaktır (Pazzaglia, vd., 2013: 375). Bu nedenle araştırmaya katılan aile işletmelerinde üst yönetici pozisyonlarının yalnızca hisse sahiplerine ait olmasının “hissedarlık etkisi” ve “akrabalık bağı etkisi”nin SDR üzerinde ne kadar önemli bir

faktör olduğunu da ortaya koymaktadır. SDR, nepotizm uygulamalarından; aile üyelerinin işletmeden edindikleri kimlik duygusunu, iş üzerinde kontrol uygulama, aile hanedanlığını sürdürme ve aile üyelerinin refahını gözetme becerisi gibi önemli bir kazanç elde etmektedir bu nedenle aile işletmelerinde SDR'nin işletmenin diğer kayıplarından açıkça daha ağır bastığı söylenebilir (Pazzaglia, vd., 2013: 375) ve her durumda, kontrol ve etki SDR'nin ayrılmaz bir parçasıdır (Berrone vd., 2012: 262).

Fukuyama “The Trust (Güven)” adlı çalışmasında geleneksel aile değerlerinin ailesinden başka hiç kimseye güven duymayan bağımlı bireyler yarattığını ifade etmektedir. Buna nedenle Fukuyama’ya göre “nepotizm” yani akrabaları kayırma, toplumsal yapıya etkin olmakta ve etik değerlerden önce gelmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 65). Aile işletmelerinde de işletme sahiplerinin güven duyma ihtiyacı, zaman zaman iş görenlerde aradıkları yetkinliğin önüne geçmektedir bu nedenle çalışanlar, bilgi ve beceriden çok aile için gereken güvene sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu da aslında ailenin neden firma içindeki klan üyeliğini sürdürdüğü ya da işletmeye neden güvenilir aile üyelerini atadığı gibi ailenin sosyo-duygusal refahını korumaya yönelik bir dizi yaklaşım içinde olduğunu açıklamaktadır. Aile işletmelerinde sermaye ihtiyacı ortaya çıktığında ise gerektiğinde kâr oranları minimize edilerek aile bireyleri tarafından karşılanmakta bu da işletmeyi finansal açıdan güçlü kılmaktadır (Kamacı vd., 2020: 361-362). Nitekim nepotizm uygulamalarının bir nedeni olan **“güven etkisi”** ve **“sermayenin korunması etkisi”** hanedanlığı sürdürme arzusu veya ailenin duygusal bağları sayesinde kenetlenme çabaları gibi önemli SDR kazançları elde ettiğini ortaya koymaktadır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’deki işletmelerin de çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, ekonomik ve sosyal açıdan çok büyük bir öneme sahip aile işletmelerinin ele alındığı bu çalışmada, Nepotizmin nedenini açıklamada SDR’nin kilit bir faktör olduğu inancıyla, aile işletmeleri üzerindeki etkisini inceledik. Çalışmamızın aile işletmelerinin, geleceğe yönelik daha güçlü adımlar atabilmesi ve sürdürülebilir büyümesini desteklemek için gelecekte yapılacak akademik çalışmalara da rehberlik edeceğini umut ediyoruz.

Araştırmanın yalnızca Manisa ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapılmış olması ve araştırmanın pandemi ve ardından gelen ekonomik kriz nedeniyle 15 aile işletmesi ile sınırlı kalmış olması araştırmanın kısıtları olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerin araştırmaya dahil edilmesi, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini arttıracaktır. Ayrıca katılımcı



sayısının arttırılması, çalışmanın genişletilmesi bakımından önemli olduğu gibi görüşmelere aynı işletmeden farklı aile üyelerinin katılımının sağlanması çalışmanın derinleştirilmesi bakımından da önem taşımaktadır. Araştırmanın bir başka kısıtı ise araştırmanın önemli bir aracı değişkeni olan “fırma büyüklüğü” faktörünün incelenmesini sağlayabilecek büyük ölçekli firmaların araştırmaya dahil edilememiş olmasıdır. Bununla birlikte çoğunlukla büyük ölçekli firmalarda görülen “aile dışı hissedarların varlığı” aracı değişkeninin etkisi de araştırmada değerlendirilememiştir. Gelecekteki araştırmacıların büyük ölçekli firmaları araştırmaya dahil etmesi, aracı değişkenlerden biri olan aile işletmelerinde “aile dışı hissedarların varlığı”nın da sorgulanmasını sağlayabilir. Aile dışı hissedarların varlığı; aile işletmelerinde görülen SDR etkisini ve Nepotik uygulamaları azaltabilecek önemli bir aracı değişken olabilir bu nedenle bu konu hakkında çalışmak isteyen araştırmacılar tarafından tüm bu kısıtların dikkate alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

SDR, son yıllarda artan çok sayıda çalışmanın odak noktası olmasına rağmen, yapıyı daha da ilerletmek için keşfedilmesi gereken çok şey olduğu açıktır. Bu nedenle çalışmamızın bu alanda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmasını umut ediyoruz.

## KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301–1328.

Araslı, H., Bavik, A. & Ekiz, E.H. (2006). “The Effects of Nepotism on Human Resource Management, The case of three if our and five star hotels in Northern Cyprus”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26,7, 295-308.

Araslı, H. ve Tumer, M. (2008). “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus”. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.

Arıcıoğlu, M.A., Gökçe, Ş. ve Çelebi, M.E (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 59-72.

Aslan, İ. ve Çınar, O., (2010), “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, 15(1), 45-58.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.

Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.

Ataç, O. L. (2019). *Paternalist Liderlik*. Editör: Alper Gürer. 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımlar, Iksad Publications.

Ataç, O.L., ve Emir, Ş.A. (2020). İş Hukuku Boyutuyla Örgütlerde Kayırmacılık. Editörler: Prof. Dr. Sevinç KÖSE | Prof. Dr. Mustafa ALP. *Örgütsel Davranış ve İş Hukukuna Yansımaları*. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.

Aydın, N. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Etnoloji. *Uluslararası Beşerî ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2): 60-71.

Balcı, A. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 12.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Non Family Employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.

Basım, Nejat, Meydan, Cem-Harun, Şeşen, Harun (2008), "Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme", 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.191-201, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.

Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 26.

Bellow, A. (2004). In praise of nepotism: A history of family enterprise from King David to George W. Bush. Anchor.

Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82–113.

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejia, L.R. (2012). Socio emotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, an agenda for future research. *FamilyBusiness Review*, 25(3), 258–279.

Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14).

Bramoullé, Y. & Goyal, S. (2016). Favoritism. *Journal of Development Economics* 122: 16- 27.

Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative science quarterly*, 50(4), 576-609.

Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2019). Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity.

Büte, Mustafa (2010), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", *Akademik Bakış Dergisi*, S.22, ss.1-24.

Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma / The Relationship Between the Effects of Nepotism on the Employees and Human Resource Practices: A Research on Turkish Publ. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1).

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.

Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi e-Dergisi*, 11(44), 240-250.

Carsrud, A. L. (2004). Understanding the Complex Relationships Between Family, Business and Ownership. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 4-11.

Cesur, D. K., Erkilet, A., & Taylan, H. H. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 14(1), 87-116.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining The Family Business By Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005), “Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci; Gaziantep ilinde bir uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs, Ankara.

Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Second Edition, California: Sage Publications.

Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSE performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.

Çelik, H., Baykal Başer N., Memur Kılıç, H. N. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*. Cilt 8/ Sayı 1.

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.

D'Cruz, P., Paull, M., Omari, M., & Guneri-Cangarli, B. (2016). Target experiences of workplace bullying: Insights from Australia, India and Turkey. *Employee Relations*.

De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising*, 29(1), 85-110.

Demir, B. (2022). Denizcilik Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Demiral, N. (2017). Şirket Olmak mı? Aile Kalmak mı? Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları. Sayı:35.

Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41-57.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.

Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: a dual multivariate and qualitative comparative analysis approach. *Tourism Management*, 67, 3-16.

Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2021). Türkiye’de “Nepotizm” Konusunda Hazırlanan alışmalara Yönelik Bir İnceleme.*Is, Güc: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23(1), 53-68.

Erez, M., & Earley, P. C. 1987. Comparative analysis of goal setting strategies. *Journal of Applied Psychology*, 72: 658 – 665.

Erdem, R. (2010). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erdoğan, N. (2004). Aile işletmeleri: ikinci kuşanın yetiştirilmesi, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi, 19(1-2).

Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514.

Ferlazzo, F. ve Sdoia, S. (2012). Measuring nepotism through shared last names: are we really moving from opinions to facts? *PLoS One*, 7(8), e43574.

Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83-97.

Ford, R. and McLaughlin, F. (1986), “Nepotism: boon or bane”, *Personnel Administrator*, Vol. 31, pp. 78-89.

Garih, Ü. (2000). Yönetim İlkeleri. İstanbul: Hayat Yayınları.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., ve Moyano-Fuentes, H. (2007). Socioemotional Wealth And Business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. Erişim: [https://www.academia.edu/attachments/35880199/download\\_file](https://www.academia.edu/attachments/35880199/download_file).

Gülbay, E. E. (2019). Aile Şirketlerinin Önündeki Tuzak. *Organizasyonel Kültür. Harvard Business Review* <https://hbrturkiye.com/blog/aile-sirketlerinin-onundeki-tuzak>.

Güler, A. (2005). Toplumsal Bilim Araştırmaları Nitel Olmalıdır. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (özel sayı): 11-16.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.

Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisesescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2020). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 100392.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. Editör: Ramazan Erdem. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.



İlerler, T.G. ve Gülova, A.A. Örgütsel Kurallar ve Normlara Uyuma Davranışına Örgüt Kültürü Bağlamında Kavramsal Bir Bakış. *İzmir Democracy University Social Sciences Journal*, 3(2), 104-129.

İlter, Y. M. H. M. (2001). Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları.

İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A., (2013), “Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(3), 61-83.

Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26, 121–139.

Kabbach de Castro, L. R., Aguilera, R. V., & Crespí-Cladera, R. (2017). Family Firms and Compliance: Reconciling the Conflicting Predictions Within the Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, 30(2), 137–159.

Kamacı, K., Ünüsan, Ç., & Gedik, H. (2020). Aile işletmelerinde kurumsallaşma problemleri ve pazarlamaya etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 358-379.

Karakose, T. (2014). The Effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. *Studies on Ethno-Medicine*, 8(3), 245-250.

Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.

Karpuzoğlu, Ebru. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları.

Keles, H. N., Ozkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16.

Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents And Consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.

Kılınçarslan, Ö. (2019). Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizmin Rolü ve Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Kırtaş, M. G. (2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7(1).

Koç, V. (1983). *Teksif Dergisi*, Sayı:4 Nisan 1990, İstanbul.

Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

Kurt B. (2009). Örgüt kültürünün aile şirketlerinin kurumsallaşmasında rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Emotional dimensions within the family business: Towards a conceptualization. In *Handbook of Research on Family Business*, Second Edition. Edward Elgar Publishing.

Lau, C.M., David K. Tse, Z.N. (2002), “Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of International Business Studies*, Vol:33 No: 2, ss. 533-550.

Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures In P. C. Earley&M. Erez (Eds.), New perspectives on international industrial and organizational psychology (pp. 640–675) San Francisco: Lexington Press.

Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., & Voss, C. (2007). The Impact of favouritism on the business climate: A study on wasta in Jordan. Available at SSRN 2218821.

ManisaTSO (2014). Odamızdan Aile Şirketlerinde Kuşak Geçişleri ve Aile Anayasası Semineri.[https://www.manisatso.org.tr/tr/haber/1498/odamizdan\\_aile\\_sirketlerinde\\_kusak\\_gecisleri\\_ve\\_aile\\_anayasasi\\_semineri.html](https://www.manisatso.org.tr/tr/haber/1498/odamizdan_aile_sirketlerinde_kusak_gecisleri_ve_aile_anayasasi_semineri.html), (Erişim tarihi 26.05.2020).

Marshall, M.N. (1996). Sampling for Qualitative Research. *Family Practice*, 13(6): 522-525.

McFarlin, D. B. (2008). Does “Family” Matter to Corporate Performance? *Academy of Management Perspectives*, 22(2), 100-101.

McLarty, B. D., & Holt, D. T. (2019). A Bright Side to Family Firms: How Socioemotional Wealth Importance Affects Dark Traits–Job Performance Relationships. *Family Business Review*, 32(4), 378–395.

Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.

Meşe, B. (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.

Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 3, pp. 121–144). Beverly Hills, CA: Sage.

Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 100420.

Murat, A. K., & Sezer, Ö. (2018). Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı), 739-757.

Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review*, 32(4), 396–424.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational And Contractual Governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15, 205-222.

Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R., & Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidence From Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8, 224-228.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.

Oktay, C. (1983). Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi. İstanbul Üniversitesi SBF Yayını, İstanbul.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of business venturing*, 18(5), 639-666.

Öner, Hale ve Turhan, Özden (2010), "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi", 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.119-131, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1): 323-343.

Özdevecioğlu, M., & Ünlü, O., (2016). Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Refah (Socioemotional Wealth): Kayseri’de Nitel Bir Araştırma. 7. Aile İşletmeleri Kongresi (pp.20-28). İstanbul, Turkey.

Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2), 179-206.

Özkaya, M. O., & Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 109-126.

Özkan, Ö. (2019). Nepotizm ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E., (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437.

Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, 27.

Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 403-414.

Pazzaglia, F., Mengoli, S., & Sapienza, E. (2013). Earnings Quality in Acquired and Nonacquired Family Firms: A Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, 26(4), 374–386.

Pearce, J. L. (2015). Cronyism And Nepotism Are Bad For Everyone: The Research Evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44.

Polat, M. (2019). Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Kahramanmaraş.

Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 31(4), 397–416.

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422.

Sarstedt M., Ringle C.M., Smith D., Reams R., Hair J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 105-115.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

Seymen, A., O., Aydemir, B. ve Taşçı, A., (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni.Yayımları, 17-18 Nisan 2004, İstanbul: ss.604-617.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

Shekhawat, K. S. (2019). Nepotism, Favoritism and Cronyism in faculty hiring among institutions providing higher education. *South-East Asian Journal of Medical Education*, 13(1).

Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of business venturing*, 24(2), 134-148.

Sıgır, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14, 353-367.

Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445.

Şalvarcı Türel, N., & Uncu, F. (2019). Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı. Isparta İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 524-541.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Teixeira da Silva, J. A., Katavić, V., Dobránszki, J., Al-Khatib, A., & Bornemann-Cimenti, H. (2019). Establishing Rules for Ethicists and Ethics Organizations in Academic Publishing to Avoid Conflicts of Interest, Favoritism, Cronyism and Nepotism. *Kome: an international journal of pure communication inquiry*.

TKYD (2017). Her İki Aile Şirketinden Biri Halen Kurumsallaşma Sürecinde. *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları*. Sayı:

35. [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal\\_yonetim\\_dergisi/TKYD\\_Dergi\\_Sayi35.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/TKYD_Dergi_Sayi35.pdf), (Erişim Tarihi 04.08.2020).

Tunçbilek, M. M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 169-197.

Turgut, S. (2014). Spor İşletmelerinde İşgörenlerin Kayırmacılık Algısı. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Türkyılmaz, E. (2019). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Sürdürülebilirliğe Olan Etkisinin Belirlenmesinde, Kurumsallaşmanın Aracı Etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Vveinhardt, J., & Petrauskaitė, L. (2013). Nepotism as a cause and consequence of unhealthy organizational culture. *Приднепровскийнаучныйвестник=Pridneprovskyresearchjomal*. Днепропетровск: Наука и образование, 2013, no. 7 (143).

Yankı, Y. (2008). Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış “Aile Kalmak, Şirket Olmak”. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları. [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kyd\\_yayinlari/aile\\_kalmak\\_sirket\\_olmak\\_prof\\_dr\\_yanki\\_yazgan.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/aile_kalmak_sirket_olmak_prof_dr_yanki_yazgan.pdf), (Erişim Tarihi 05.02.2020).

Yazıcıoğlu, İ., & Hakan, K. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.



Yücel, İ., & Özkalan, S. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 4, 347-363.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36.

Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280–297.

Zengin Karaibrahimoglu, Y., & Guneri Cangarli, B. (2016). Do auditing and reporting standards affect firms' ethical behaviours? The moderating role of national culture. *Journal of Business Ethics*, 139(1), 55-75.

Wated, G., & Sanchez, J. I. (2015). Managerial tolerance of nepotism: The effects of individualism–collectivism in a Latin American context. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 45-57.

Waterwall, B., & Alipour, K. K. (2021). Nonfamily employees' perceptions of treatment in family businesses: Implications for organizational attraction, job pursuit intentions, work attitudes, and turnover intentions. *Journal of Family Business Strategy*, 100387.



## EK: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Değerli Katılımcı;

Bu mülakat çalışması, Manisa Celal Bayar Üniversitesinde yapılmakta olan “Nepotizm ve Sosyo-Duygusal Refah İlişkisi: Aile İşletmelerinde Nitel Bir Çalışma” adlı Doktora Tez araştırmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler sadece konu ile ilgili araştırma için akademik amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çerçevede görüşme formunun tarafsızca ve eksiksiz olarak cevaplanması yapılan bilimsel çalışma için büyük önem taşımaktadır. Bu mülakatı kabul edip benimle görüşme yaptığınız ve bilime sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Aslı GÖNLÜGÜR DOĞAN

Katılımcı No:

Görüşme Tarihi :

Görüşme Süresi :

İşletmenin Sektörü:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

### Katılımcıya İlişkin Sorular

Kadın ( ) Erkek ( ) Yaş ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Çocuk ( )

#### 1. Biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?

- Eğitim durumunuz nedir?
- Hangi alanda eğitim aldınız?
- Eğitim alanınız kendi tercihiniz mi?
- Eğitim alırken işletmenizin herhangi bir biriminde çalıştınız mı?
- Bu işletme dışında iş deneyiminiz var mı?
- Şu anda işletmedeki konumunuz nedir?

## Nepotizme İlişkin Sorular

### İşletmenizde çalışan akrabanız var mıdır?

Sizce işletmenizde akrabalarınızla birlikte çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

### İşe Almada Nepotizm

1. İşletmelerde işe alım süreçlerinde; kişilerin eğitim durumu, hangi alanda eğitim aldığı ya da bu iş alanında deneyim sahibi olup olmadığı gibi çeşitli nitelikler göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak aile işletmelerinde akrabalık bağı, tanıdıklar gibi işe alma sürecine yön veren bazı durumlar oluşabilmektedir.

Mesela işletmenizde personel alımı gerçekleştiriyorsunuz ve başvurular arasında akrabalarınızdan biri var. Bu durum sizde nasıl bir duygu uyandırır? İşe alım kriterlerinizi yönlendirir mi yoksa öncelik verdiğiniz farklı kriterler farklı var mıdır?

### Terfide Nepotizm

1. İşletmelerde çalışanların terfisinde, işin gerektirdiği nitelikler (yeterlilik, beceri, bilgi düzeyi) önemlidir tabiki. Ancak aile işletmelerinde durum farklı olabilir.

Mesela işin gerektirdiği niteliklerin ikinci plana atılmasına neden olan, işletme yöneticilerinin tanıdıkları ya da akrabalık ilişkileri gibi faktörler aile işletmelerinde terfileri etkileyebilmektedir. Sizin işletmenizde de terfi değerlendirmelerinizi etkileyen faktörler var mıdır?

### İşlemde Nepotizm

1. İşletmenizde akrabalık bağı nedeniyle işe aldığınız ancak işte yeteri kadar başarılı olmadığı halde işten çıkaramadığınız ya da yetki devri, kaynaklara erişme gibi konularda ayrıcalık göstermek zorunda kaldığınız durumlar oluyor mu?

### **SDR'ye Etki Eden Aracı Değişkenler**

- **(İşletmenin Aile Aşaması) İşletmeyi şu an kaçınıcı kuşak üyeler yönetiyor?**
- **(İşletme Büyüklüğü) İşletmenin toplam çalışan sayısı nedir?**
- **(İşletmede Aile Dışı Hissedarların Varlığı) İşletmenizde aile dışı hissedarlar var mı?**
- **(İşletmede Risk Değerlendirmesi) Kriz anında işletmenin önceliği**

İşletme üzerinde ailenin kontrolünü ve bağımsızlığını korumak aile işletmeniz için ne kadar önemli bir hedeftir?

Mesela işletmeniz finansal açıdan zor bir dönemden geçiyor. Sizde işletmeyi bu durumdan kurtarmak için işletmeye yeni bir ortak almak zorunda kalabilirsiniz. Ancak bu karar ailenin işletme üzerindeki kontrol etkisini azaltabilir. Böyle bir durumda nasıl bir karar verirsiniz?

### **SDR'ye İlişkin Sorular**

#### **Ailenin İşletme Üzerindeki Kontrolü ve Etkisi**

1. İşletmenizde aile dışı hissedarlar var mı? Yoksa tüm hisseler aile üyelerine mi ait?
2. Sakıncası yoksa üst yönetici pozisyonlarını nasıl değerlendirdiğinizden bahseder misiniz? Bu pozisyonlar genellikle aile üyeleri tarafından mı doldurulmaktadır yoksa aile üyesi olmayan yöneticileriniz de var mı?
3. Son olarak yönetim kurulunun oluşumu hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

#### **Aile Üyelerinin İşletme ile Kimlikleşmesi**

1. Aile üyeleri işletmenin başarılarını paylaşır mı? İşletmenin başarılarını kendi başarıları olarak hissederler mi?
2. Bu işletme sizin için nasıl bir anlam ifade ediyor? Bana buranın bir parçası olmanın sizde uyandırdığı duygulardan biraz bahseder misiniz?

3. Bu işletmenin bir parçası olmak işletme dışında da kim olduğunuzu tanımlamaya yardımcı olur mu? (Müşteriler aile adını, şirketin ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirir mi?)

### **İşletmenin Sosyal Bağları**

1. Toplumsal düzeyde yapılan sosyal aktiviteleri desteklediğiniz faaliyetleriniz var mıdır?
2. Tedarikçilerle yapılan sözleşmelere baktığımızda bu sözleşmeler uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesi üzerine mi dayanmaktadır yoksa daha çok kısa vadeli iş sözleşmeleri midir?
3. İşletmenizde aile dışı çalışanlar ile ilişkileriniz nasıldır? (onlar da ailenin bir parçası olarak değerlendirilir mi?)

### **Aile Üyeleri Arasındaki Duygusal Bağlar**

1. İşletmenizde, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ya da duygusal bağlar nasıldır?
2. Aile içindeki duygusal bağlarınız, işletmenizdeki karar alma süreçlerini etkiler mi?
3. İşletmeye yaptığınız kişisel katkıların yanı sıra bu ailenin refahını korumak sizin için ne kadar önemli?

### **Hanedanlık Zinciri Yoluyla Ailenin İşletme ile Bağlarını Sürdürmesi**

1. Ailenin mirasını koruyabilmek ve bir sonraki nesile başarılı bir işletme bırakabilme sizin için ne anlam ifade ediyor?
2. Aile şirketinizi satmayı ya da devretmeyi düşünür müsünüz?
3. İşletmenizdeki yatırım kararları kısa vadeli olarak mı uzun vadeli olarak mı değerlendirilmektedir?