



## ASİL-VEKİL ARASINDAKİ KAYIRMACILIĞIN VEKÂLET MALİYETLERİ İLE İLİŞKİSİ

**Dr. Bilge Timuçin EKİNCİ**

Akdeniz Üniversitesi

*timucinekinci@akdeniz.edu.tr*

### Öz

Sanayi devrimi sonrasında firmalarda sahiplik ve yönetim arasındaki ayırım belirgin duruma gelerek, yetki devri uygulamaları yaygınlaşmış ve firma sahipleri yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir. Ancak iki tarafın çıkarlarının farklılığı vekâlet sorunlarına neden olmaktadır. Söz konusu sorunların çözümünde tarafların çıkarlarını birleştirmek amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyet ve harcamalar vekâlet maliyetlerini oluşturmaktadır. Kayırmacılık sözü edilen sorunların giderilmesinde kimi zaman firmalarca başvurulan bir uygulamadır. Kayırmacı uygulamalar, taraflar arasında güven oluşumunda önemli işlevler üstlenerek, bilgi asimetrisine bağlı fırsatçılık korkularının ve vekâlet maliyetlerinin azalmasına neden olabilir. Bu bağlamda Antalya'da Beldibi, Belek ve Kemer'de faaliyet gösteren kırk yedi beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışmakta olan yüz iki üst ve orta düzey yöneticilerden anket yöntemiyle değerlendirmeleri alınmıştır. Gerçekleştirilen analizlerde araştırmanın değişkenleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Vekâlet Teorisi, Vekâlet ilişkisi, Vekâlet Maliyetleri, Kayırmacılık.

### THE FAVORITISM BETWEEN PRINCIPAL-AGENT IN THE RELATIONSHIP WITH THE AGENCY COSTS

#### Abstract

The distinction between ownership and management in companies became clearer following the industrial revolution, with practices of the delegation of authority becoming widespread and company owners transferring the right to manage to directors with whom they established agency relationships. However, the difference in the interests of the two parties gives rise to agency problems. All of the activities and expenditure performed with purpose of unifying the interests of the parties in resolution of the mentioned issues constitute the agency costs. Favoritism is a practice which is used from time to time by companies for the resolution of the mentioned issues. Practices of favoritism connection with the asymmetry of information and the agency costs may cause to decrease, by taking on significant functions in the establishment of trust between the parties. Within this context, the assessments of one hundred and two senior and intermediate level managers employed at five star accommodation operations in the Beldibi, Belek and Kemer regions of Antalya, were obtained through a questionnaire. Statistically significant relations have been determined between the variables of the study in the analyses which have been conducted.

**Keywords:** Agency Theory, Agency Relationship, Agency Costs, Favoritism..

### 1. Giriş

Vekâlet teorisi; firma sahiplik ve yönetiminin birbirinden ayrılmasıyla birlikte yönetim hakkının yöneticilere devredilmesi sonucu farklı çıkarlara sahip iki taraf arasında oluşan

motivasyon, kontrol ve bilgi akışı gibi sorunların araştırılmasıyla gelişmeye başlamıştır (Yu ve To, 2011: 2874; Koçel, 2003: 358; Foss ve diğ., 1999: 635; Islam ve diğ., 2010: 177; Karabıyık, 2011: 18). Teoride vekil (yetki verilen), yetki verenin amaçlarına ulaşması için çalışmanı, asil ise (yetkiyi veren) vekili kendi amaçları doğrultusunda çaba harcamak için teşvik eden bireyi ifade etmektedir. Asil, devrettiği işlerin kendi çıkarlarına uygun olarak yürütülmekte olduğunu temin etmek durumundadır ( Yu ve To, 2011: 2874; Turaboğlu, 2002: 33). Ancak teoride tarafların kendi çıkarlarını maksimize etmeyi amaçlayan fırsatçı bireyler olarak tanımlanmaları, asillerin katlanacakları maliyetleri arttırmasına rağmen, vekillerin kişisel çıkarlarını ön planda tutmalarına ve vekâlet sorunlarına yol açmaktadır \* (Fontrodona ve Sison, 2006: 34; Huang ve Chang, 2010: 595; Jensen ve Meckling: 1976, 308). Vekâlet sorunlarını çözmek ve tarafların çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmek amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyet ve harcamalar vekâlet maliyetlerini oluşturmaktadır (Ataay, 2006: 65; Chrisman ve diğ., 2005:560).

Kayırmacı uygulamalar vekâlet sorunlarının üstesinden gelebilmek için iyi bir yönetim aracı olabilir (Levine ve diğ., 2010: 497-498). Bu tür uygulamalar iyi niyet, güven ve başkacılık davranışlarının aracılığıyla vekâlet maliyetlerinin daha düşük bir seviyede gerçekleşmesinde etkin rol oynayabilirler<sup>†</sup> (Herbertz, 2012: 44; Şengün, 2007: 12; Kovacı, 2007: 36-37 ). Türkiye’ de insanların tanıdıkları dışındaki kişilere güveninin düşük olması, güven arayışını ortaya çıkararak kayırmacı uygulamalar için uygun bir ortamın oluşumuna neden olmaktadır. Kişiler daha güvenilir insanlarla çalışarak belirsizlikleri azaltmak ve iktidarını güçlendirmek istemektedir (Uslaner, 2003: 1; Reyhanoğlu, 2006: 23; Asunakutlu, 2010b: 55; İlhan ve Aytaç, 2010: 63). Söylenenleri doğrular biçimde özel sektörde gerçekleştirilen bir araştırmada akraba ve arkadaşlar aracılığıyla iş bulma oranının yüzde yirmi ila seksen altı arasında değiştiği görülmektedir (Antalya İşgücü Piyasası Araştırması 2010, 2012: 38-39). Ayrıca 2013-2014 Küresel Rekabet Raporuna göre (The Global Competitiveness Report) Türkiye patronaj türü kayırmacılıkta 7’li ölçekte 3 puan almıştır (1: Her zaman kayırmacılık var; 7: Asla kayırmacılık yok) (The Global Competitiveness Report, 2013-2014: 416). Dolayısıyla Türkiye’de kayırmacı uygulamaların yaygın bir biçimde görülmesi ve vekâlet sorunlarına her sektörde karşılaşılması bu araştırmanın gerçekleştirilmesi için güdeleyici bir unsur olmuştur. Bu kapsamda çalışmada vekâlet teorisi ve kayırmacılık ile ilgili temel kavramlara değinilmiş, sonrasında ise vekâlet maliyetleri ve

\* Örneğin kâr getirmeyen bir projenin durdurulmasının yöneticinin kariyerine negatif yönde bir etkisi olacaksa, söz konusu projenin kâr getirmeyeceği hakkında yalnızca kendisinin bilgisi varsa, bu durumda yöneticinin kendi çıkarları doğrultusunda projeyi sürdürebilme olasılığı söz konusu olmaktadır (Huang ve Chang, 2010: 595).

<sup>†</sup> Ancak kimi yazarlar (Duh, 2010; Ataay, 2006; Ataay, 2008 ) kayırmacı uygulamaların vekalet maliyetlerini arttıran bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

onun alt boyutları analiz edilmiştir. Ardından kayırmacılık olgusu vekâlet teorisi kapsamında ele alınmış, kayırmacılık ile vekâlet maliyetlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler mercek altına alınarak araştırmanın metodolojisi, bulgularının neler olduğu ve bulgular hakkındaki tartışmalar sonraki bölümlerde ortaya koyulmuştur.

## 2. Vekâlet İlişkisi ve Sorunları

Klasik firma teorisi modeli şirketin sahibi (asil) ve yöneticisi (vekil) durumundaki tek bir kişinin kârını maksimize etmek için firmayı yönettiğini varsaymaktadır. Böyle bir durumda herhangi bir vekâlet ilişkisi ve sorununun söz konusu olmamasının yanında model üretim faaliyetlerinde uzmanlaşmayı, işgücünde farklılaşmayı ve karar verme otoritesinin yetki devrini engellemektedir (Bhandari, 2010: 36). Sanayi devrimi sonrası büyük boyutlu örgütlerin evrimi, piyasaların genişlemesi ve düzenleyici kamu otoritelerince firmaya sosyal sorumlulukların yüklenmesi; profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği modern firma yapılarını gündeme getirmiştir (Bhandari, 2010: 36; Turaboğlu, 2002:7). Modern firma yapısının yetki devrini gerekli kılması, söz konusu kişiler arasında ilişkiler kurulmasına neden olmuş, kurulan bu tür ilişkiler ise vekâlet (asil-vekil) ilişkileri terimiyle tanımlanmıştır (Bhandari, 2010: 36). Dolayısıyla vekâlet ilişkisi; bir veya daha fazla kişinin (asil), diğerini (vekil), işlerini yürütme ve karar verme yetkisini de kapsayan bir sözleşme üzerinde anlaşmaları sonucunda oluşmaktadır (Michael, 2009: 4; Shapiro, 2005: 263; Bergen ve diğ., 2001: 1; Jensen ve Meckling, 1976: 308). Sahiplik ile işletmenin yönetsel kontrolü arasındaki bu ayrım, artan ekonomik ve yönetsel yükümlülükleri yönlendirebilme yetenekleri sayesinde, sahiplerin beklentilerinin ötesinde gelişmelere neden olarak işletmelerde yönetsel yetki devrini vazgeçilmez bir tercih durumuna getirmiştir\* (Akın, 2004: 131). Ancak yönetiminin profesyonelleşmeye başlaması işletmelerde kontrol konusunu farklı bir boyuta getirerek kontrolün kim tarafından, nasıl ve nereye uygulanması gerektiği konusunda önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 2003: 359; Karayel, 2006: 7-8). Vekil, kendisine yetki veren asillerin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişileri ifade ederken çıkar farklılığı durumunda vekilin kendi faydasını maksimize etmeye çalışması, vekâlet ilişkisi içinde çeşitli sorunlarının doğmasına yol açmaktadır. Sözü edilen çıkar farklılıkları vekilin, asilden daha çok bilgiye sahip olması (bilgi asimetrisi) ve vekillerin kendi çıkarları doğrultusunda davranması vekâlet sorunlarını oluşturmaktadır (Demir, 2007:123; Şen, 2006: 9; Tükel, 2011:131; Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 259; Turaboğlu, 2002: 111). Vekâlet sorunları çeşitli varsayımlara

\* Yetkinin örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru süzülerek devredilmesi örgütün bütün yönetsel düzeylerinde vekalet ilişkilerinin oluşumuna neden olmaktadır. Dolayısıyla örgüt kuramı çerçevesinde sahip ile yönetici olduğu kadar farklı hiyerarşik düzeyde görev yapan yöneticiler ile astları arasındaki ilişkiler de vekalet teorisi kapsamında ele alınabilir. Bu çalışmada asil olarak üst ve orta düzey yöneticiler, vekil olarak da söz konusu yöneticilerin astları incelenmiştir.

dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki kişilerin rasyonel davranışlar içinde olmak isteseler dahi zaman, zihin ve kavrama güçlerinin kısıtlı olduğu için sahip oldukları tüm bilgileri ve seçenekleri göz önünde bulundurmadıklarını ve sonuca hatasız olarak ulaşmalarının zor olduğunu belirten sınırlı rasyonellik kavramıdır (Thompson ve Yuanyu, 2005: 452; Simon, 1957; Williamson, 1996: 49'dan alıntı). Jensen ve Meckling (1976) kişilerin sınırlı rasyonellikle birlikte davranışsal maksimizasyon içerisinde kabul ettiklerini belirtmektedirler. Kusurlu ve yetersiz bilgiden kaynaklanan bilgi asimetrisi ise işlem tamamlanmadan önce, sözleşmenin imzalanması durumunda ex ante veya sonrasında ex post bir durum olarak kendini gösterebilir. Vekâlet teorisi, bilgi asimetrisi kapsamında, sözleşme yapılmadan önce taraflardan birinin karşı tarafın ihtiyaç duyduğu bilgiyi saklaması sonucu (gizli bilgi) tersi seçim ve sözleşme yapıldıktan sonra ortaya çıkan ve saklanan bir faaliyetten kaynaklanan ahlaki tehlike (gizli eylem) olmak üzere iki farklı fırsatçılık sorununun ortaya çıkacağını belirtmektedir (Tükel, 2011: 130; Mesjasz, 2008: 133; Sakalaki ve diğ. 2007: 1181; Şen, 2006: 2; Arnold ve Lange, 2004: 753). Fırsatçılık; bireysel çıkarlarını maksimize etmeye çalışan kişilerin kendi çıkarlarını kurnaz bir yaklaşımla öne çıkarmalarını, karşı tarafı aldatma eğilimi içerisinde olmalarını, bilgiyi çarpıtma, verilen sözleri tutmama ve yapar gibi görünme, aslında insanın gerçeğinden farklı olma durumlarını içermekte, ayrıca az görülse de içinde hırsızlık ve hile gibi eylemleri de barındırabilmektedir (Williamson, 1985: 47; Kovacı, 2007: 17). Teori; vekillerin çıkarlarının asillerle çatışacağı durumlarda vekillerin fırsatçı davranacağı varsayımından doğan sözleşmeye dayalı sorunları ve bu sorunların neden ve sonuçlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Sharma, 1997:760; Kahveci, 2008: 25). Gerçekten de birçok vekâlet ilişkisinde vekillerin genellikle sahip oldukları özel bilgileri çarpıtma eğiliminde oldukları görülmektedir (Koyabashi, 2012:177). Örneğin bir fırsatçılık biçimi olarak tersi seçim; işe alma sürecinde, adayın bilgi, beceri gibi özelliklerini yanlış sunmasını biçiminde somutlaştırılabilir (Demir, 2007: 125; Eisenhard, 1989: 61; Karayel, 2006: 11; Heat ve Norman, 2004: 253; Schulzeve diğ., 2001: 100). İşveren ağırlıklı olarak aday tarafından verilen bilgiler doğrultusunda karar vermektedir (Çetin, 2010: 191; Davies ve Prince, 2010:13-14). Kimi zaman düşük yetenek ve bilgiye sahip adaylar kendilerini oldukça başarılı ve bilgili bireyler olarak tanıtabilecekleri gibi, yüksek yetenek ve bilgiye sahip olan ancak düşük motivasyonlu adaylar ise daha az bilgi ve yetenek gerektiren iş pozisyonlarına başvurabilirler (Karayel, 2006: 11; Heat ve Norman, 2004: 253). İş veren, ekonomik faaliyetler içinde bu niteliklerin nasıl olacağını asla bilemeyeceğinden dolayı adaylar arasında doğru olmayan bir seçim yapılması söz konusu olabilir. Eğer süreç, iş için istenilmeyen özelliklere sahip olan adayların seçimiyle sonuçlanırsa, iş veren dolayısıyla firma tersi seçim sorunu ile karşı karşıya kalmış olacaktır (Çetin, 2010:191). Bir diğer fırsatçılık biçimi olarak ahlaki tehlike; vekillerin

gerçekleştirdikleri bir işte en iyi performansını sergilememesi ya da görev ve sorumluluktan kaçınmasını yani çalışanın işinde önceden üzerinde anlaşıldığı miktarda çaba göstermemesi ve kaytarması durumunu ifade etmektedir. (Fontrodona ve Sison, 2006: 34; Demir, 2007: 125; Eisenhardt, 1989: 61; Davies ve Prince, 2010: 14). Çetin (2010: 190), fırsatçı davranışların sahtekârlığa kadar gidebileceğini, bir firma yöneticisinin asimetrik bilgidan dolayı işçilerin çabalarını tam denetleyemeyeceğini, aynı şekilde firma sahibinin de aynı sorunu firma yöneticisi ile yaşayabileceğini ileri sürmektedir. Denetim eksikliğinde ise çalışanlar, kaytarmak, firma amaçlarıyla uyumlu olmayan güdüler peşinde koşmak ve etkin çaba sarf etmemek gibi etkisizlik içeren gizli faaliyetlerde bulunabilirler. Gizli faaliyetlerin kaynağı asimetrik bilgiye dayanıyorsa ve çalışanlar tarafından özellikle gizleniyorsa ahlaki tehlike söz konusu olmaktadır.

### **2.1. Vekâlet Maliyetleri**

Vekil olarak yöneticilerin, asillerin (üst yönetici veya firma sahibi) kazancını azaltan bir takım fırsatçı davranışlar içine girme risklerine karşı, asiller tarafından izlenmesi sonucu oluşan maliyetlere vekâlet maliyetleri adı verilmektedir (Ward ve Filatotchev, 2010: 249; Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 341; Ulsan, 2007: 171; Poston ve Grabski, 2001: 275). Ancak vekâlet maliyetleri izleme maliyetlerine ek olarak bağlanma (tazmin edici/garanti sağlayıcı anlaşma) ve artık/önlenemeyen kayıplar olarak adlandırılan maliyetleri de içermektedir (Jensen ve Meckling 1976: 308). Asil, ahlaki tehlike ve tersi seçim sorunlarına karşı bilgi sistemlerine yatırım yaparak veya vekilin yeteneklerini belirlemek için daha gelişmiş ölçüm araçlarından yararlanarak ahlaki tehlike ve tersi seçim sorunlarını yönetebilir (Kang ve Ynadori, 2011: 1840; Dil ve Gümüştakin, 2008: 1/304; Filho ve Balassiano, tarihsiz, 2). Dolayısıyla asillerin, vekilleri kontrol etmek ve onların asillerin çıkarları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak, firma faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak için gözetmen ve denetçiler tutulması ve kendi aralarındaki iletişim ve kararlarının firma yönetiminde meydana getirdiği maliyetler izleme maliyetlerini oluşturmaktadır (Hansmann, 1988: 275; Lee ve Wingreen, 2010: 27; Dil ve Gümüştakin, 2008: 1/304). Bağlanma maliyetleri vekiller tarafından, asillere yönelik zarar verici bir eyleme girmeyeceklerine, girildiği takdirde meydana gelecek olan zararın tazmin edilmesine yönelik sözleşmelerle somutlaştırılan güvenceler verilmesinden doğan maliyetleri içermektedir (Lee ve Wingreen, 2010: 27; Gülçin, 2011: 8). Vekillerin kendi performanslarına yönelik olarak doküman ve raporlar hazırlaması, toplantı ve seminerlere katılması ve diğer çalışanları eğitmesi, zaman, efor ve kaynakların üretim yerine bu tür aktiviteler için kullanılması bağlanma maliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir (Lee ve Wingreen, 2010: 27; Poston ve Grabski, 2001:

277). İzleme ve bağlanma araçları ile yönlendirilen vekilin davranışlarının tamamen asilin çıkarlarına uygun olup olmadığının garantisini sağlayamamasından dolayı oluşan maliyetler önlenemez kayıplar olarak adlandırılmaktadır (İslam ve Diğ., 2010:180). Bu durum asil ve vekil arasında çıkar çatışmasının her zaman ortaya çıkabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Örneğin belirli bir miktar hırsızlık çalışanlar tarafından her zaman gerçekleşir, kişiye özgü olan bilgiler her zaman sızacaktır ve çalışanın göstermiş olduğu çaba ender olarak asillerin isteği ile örtüşmektedir. Önlenemeyen kayıplar izlenme ve bağlanma maliyetlerinden az olduğu sürece verimlidir (Hannes, 2007: 1439). O halde önermemiz; *H3: Yöneticilerin asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile vekâlet maliyetleri hakkındaki görüşleri arasında bir ilişki vardır* biçimindedir.

## 2.2. Kayırmacılık ve Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri ile İlişkisi

Vekâlet sorunlarının yönetilmesi sürecinde asiller, denetçi ve gözetmenlerden yardım alma, şirkete yöneticilerin ortak edilmesi, performansa dayalı ücret gibi farklı birçok uygulamaya yönelebilirler (Brouwer, 2005: 6; Dil ve Gümüştekin, 2008: 1/304; Güvencer, 2008:53; Michael, 2009:3; Lee ve Wingreen, 2010:27; Kang ve Ynadori, 2011: 1840; Özen ve Yeloğlu, 2006: 63). Bu uygulamalardan bir tanesi de kayırmacılıktır (Levine ve diğ., 2010: 497-498).

Örgütlerin formal ilişkisel biçiminin yanında, bünyesinde barındırdığı informal ilişkiler alanı, kişisel tercihlerin uygulandığı ve çeşitli şekillerde kayırmaların yaşandığı örgüt ortamını oluşturur (Asunakutlu, 2010:51) \*. Genel olarak sosyal bir grubun üyesi olan kişinin, grubun dışında kalan diğerine iş, sözleşme ve kaynak sağlanması bakımından tercih edilmesi (Bramouille ve Goyal, 2011: 1) olarak tanımlanan kayırmacılık, kayırılan kişi ve kayırmacılığın niteliği açısından iki farklı biçimde sınıflandırılabilir. Kayırılan kişi göz önüne alınırsa kayırmacılık; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost-hemşeri kayırmacılığı(kronizm), siyasal ve dinsel yandaşlık (patronaj) ve kişinin üstünün sosyo-ekonomik durumunu güç sağlama çabasıyla kullanarak minnet ve sadakat duygusunun etkisiyle daha çok çalışmakta olduğu kurum yerine üstüne hizmet etmesi olarak tanımlanan yanaşmacılık (klientalizm) olarak sınıflandırılmaktadır (Jones, 2012: 129; Pelletier ve Bligh, 2008; Khatri ve Tsang, 2003: 289; Mele, 2009: 497; Aydoğan, 2012: 4577; Demir, 2011: 168; Çınar, 2009: Sayfa no'suz). Niteliğine göre kayırmacılık türleri ise; işe almada, terfide ve işlemlerde\* kayırmacılık olmak üzere üç farklı

\* Bunun yanında kayırmacılık sadece informal alanda değil aynı zamanda formal ilişkiler ağı içinde de gerçekleşebilir (Asunakutlu, 2010:51).

\* Levin ve diğ., (2010: 497) kayırmacılığı, yöneticilerin veya çalışanların kendisine sağlayabilecek olan aile üyelerini, siyasi parti taraftarlarını, arkadaşlarını veya herhangi birisinin kollanması veya tercih edilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu

biçimde kendini göstermektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010a: 94-98; Büte, 2011b: 389; Büte ve Tekarslan, 2010: 14).

Kayırmacılık uygulamaları örgütsel düzeyde olumlu ve olumsuz bir takım etkilere de sahiptir. Akraba ve eş-dost kayırmacılığı biçimdeki uygulamalar aday arama, seçme ve adayın yeteneğinin denenmesi gibi konulardaki maliyetleri azaltabilir. Bu bakış açısı insanların genel olarak kendileriyle benzer yeteneklere sahip olan bireylerle iletişim kurma eğiliminde oldukları yönünde yöneticileri uyarır (Keleş ve diğ., 2011: 10; Ponzo ve Scoppa, 2010:89). Bu yüzden işletme yöneticileri, yüksek verimlilik düzeyine sahip olan çalışanları tarafından önerilen kişilere işe almada öncelik tanıyarak onlarla benzer yetenekteki insanları işe alacaklarına inanırlar (Keleş ve diğ., 2011: 10; Montgomery, 1991: 1408). Akraba kayırmacılığı kapsamında ele alınacak olunursa aile bireylerinin çalıştıkları işletme kendilerinin olduğu için diğer çalışanlara kıyaslandığında daha özverili çalışmaları söz konudur. Ayrıca aile işletmelerinde örgütün mevcut durumunu ve stratejilerini iyi bilen üst düzey yönetici konumundaki aile üyelerinin diğer işletmelere transfer olma riski oldukça düşüktür. Benzer değer yargıları ve ortak düşüncelerin paylaşıldığı, güvenilir insanlarla bir arada olmanın çalışan huzuruna katkı sağlaması gibi sebeplerle kayırmacı uygulamalar bu bakış açısıyla örgüte çeşitli avantajlar sağlamaktadır (İyişleroğlu, 2006: 47). Kayırmacı uygulamaların örgütsel ve yönetsel düzeylerdeki olumsuz etkilerinden de söz etmek gerekir. Buna göre yetenek ve bilgi düzeyine göre iş vermenin mümkün olmaması yanında insan kaynakları bölümünün, eğitim geliştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi işletmenin rekabet avantajını etkileyen diğer önemli görevlerini özgürce yerine getirememesi genel olarak örgüt içinde huzursuzluğa, uyumsuzluğa, düşük motivasyon düzeyine, moral bozukluğuna ve sonuç olarak verimsizliğe veya işten ayrılmalar nedeniyle yüksek personel devir oranına ve işletme hakkında olumsuz söz söylemlerine yol açmaktadır (Büte, 2011a: 188; Araslı ve diğ., 2006: 282; Yelboğa, 2008: 12) Örneğin işletme çalışanları kayırılan kişiyle rekabet içinde ise çalışanların terfi etmeleri oldukça zordur. Haksız rekabetin yaşandığı bu çevre çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Büte, 2011a: 188). Ancak tüm bütün bu olumsuzluklarına rağmen yöneticiler neden kayırmacı uygulamalara yönelmektedir? Bu soru konumuz çerçevesinde ele alınırsa örgütlerde görülen kayırmacı uygulamaların ilk akla gelen nedenlerinden birisinin vekâlet sorunları olduğu görülecektir (Levine ve diğ., 2010: 497-498). Yöneticiler kayırmacı uygulamaları vekâlet sorunlarından kaynaklanan maliyetleri düşürmek için yönetsel bir araç olarak kullanmaktadır. Söz konusu durumu iyi anlayabilmek için vekâlet teorisi içinde asil ve vekilin

---

tanımdan ve kayırmacı uygulamaların örgüt içinde işlemler yoluyla gerçekleştiğinden hareketle işlem kayırmacılığı; bir örgütte yöneticilerin veya çalışanların, kendisine çıkar sağlayabilecek olan durumda olan aile üyelerini, siyasi parti taraftarlarını, arkadaşlarını veya herhangi birisini işlemsel süreçlerle kollaması veya tercih etmesi olarak ifade edilebilir.

davranışsal varsayımları ile kayırmacılık uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymak gerekmektedir. Bunlardan ilki rasyonellik–kayırmacılık ilişkisidir. Özler ve diğ. (2007: 438) sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlarda akraba kayırmacılığının, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaç alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide, “seçilmiş” bir davranış olduğunu, bu noktada söz konusu yaklaşımların akraba kayırmacılığının rasyonel davranış sınıfına girdiğini ileri sürüldüğünü ifade etmektedir. Asunakutlu (2010: 55) ile Büte ve Tekarslan (2010: 5) kişilerin akraba veya arkadaş gibi kişilerle çalışmak isteğinin temelde ‘güvendiği insanlarla birlikte çalışma isteğine’ dayandığını belirtirken, bu açıklama ‘güven’ duygusunun rasyonelliğini sorgulama ihtiyacını ortaya çıkarır. Reyhanoğlu (2006: 27)’na göre güven; değişim ilişkilerinde taraflardan birinin karşı tarafın zayıflığının kötüye kullanılmayacağı varsayımı çerçevesinde ekonomistler tarafından bir tür ‘olasılık bilgisi’ olarak rasyonel düşünme seviyesini işaret etmektedir. Dolayısıyla “rasyonel bir kişi, güvenin beklenen faydası, güvenmemenin potansiyel kaybından büyük ise güvenecektir.” Sözü edilen durum güven-kayırmacılık ilişkisi kapsamında değerlendirilirse kayırmacılık uygulamasının beklenen maliyetleri yüksekse ve bu uygulamadan en iyi sonucun elde edilemeyeceği düşünülüyorsa kayırmacılık uygulamasının rasyonel olmayacağı söylenebilir. Bu durumun tam tersi olarak kayırmacılık uygulamasının beklenen maliyetleri düşük ve bu uygulamadan en iyi sonucun elde edileceği düşünülüyorsa kayırmacılık uygulamasının rasyonel olması beklenmektedir. Bu çıkarımdan hareketle güven kavramı çerçevesinde ele alınan kayırmacılık uygulamalarının özel sektörde rasyonellik düzeyi uygulanış koşullarına göre değişiklik gösterecektir. Öte yandan kayırmacı uygulamalar asil-vekil arasındaki asimetrik bilgi üzerinde etkili olabilir. Bir kişinin kayırılması işe alım sürecinde araştırma maliyetlerini, işe alım işleminden sonra, asil ve vekil arasında daha güvenilir bir bilgi akışı sağlayarak bilgi asimetrisini azaltacağı; bu durumun da daha nadir gözlem ve kontrolle birlikte izleme maliyetlerini düşüreceği farklı araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Duran ve Morales, 2011: 2; Belot ve Ven 2009: 1; Ataay, 2006: 66). Abraham (2009: 909) fırsatçılık sorunun çözümünde güven unsuruna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kayırmacılık kayıran ve kayırılan arasında güven, bilgi asimetrisi ve buna bağlı olarak fırsatçılığın ortadan kalkmasına neden olabilir<sup>‡</sup>. Öte yandan farklı sektör ve ülkelerde gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalar ve ahlaki tehlike ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar,

<sup>‡</sup> Ancak konuya diğer çalışanlar açısından bakıldığında daha farklı bir manzarayla karşılaşmak olasıdır. Ponzo ve Scoppa (2009: 2)’a göre çalışanların, akraba veya tanıdıklarını sahip oldukları yeteneklerin üzerindeki pozisyonlarda istihdam edilmesinin kendisi fırsatçı-kayırmacı bir davranıştır. Bu durum diğer çalışanlar için kaynakların adaletsiz aktarımı ve çeşitli hakların gaspları yoluyla bir tür hırsızlık olarak örgüt içerisinde huzursuzluğa, moral bozukluğuna ve sonuç olarak işten ayrılmalar nedeniyle yüksek personel devir hızına sebep olabilir (Keleş ve diğ., 2011:10-11; Yelboğa, 2008: 12; İlhan ve Aytaç, 2010: 63; Kovacı, 2007: 17; Ng ve Roberts, 2007: 307). Nagin ve diğ. (2002), çalışanlar tarafından algılanan empati ve adaletin iş yerlerinde fırsatçılığı azaltmak için önemli bir rol oynadığını söylemiştir (Bandiera ve diğ., 2009: 1082). Buradan hareketle kayırmacı davranışların diğer çalışanların adalet algılarını olumsuz yönde etkileyerek farklı düzeydeki fırsatçı davranışlarını arttırabileceği yönünde bir risk söz konusudur.



genel olarak kayırmacı uygulamaların fırsatçı davranış olarak nitelenen tersi seçim ve ahlaki tehlike sorununu azalttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. İşe alım sürecinde, akraba ve arkadaş gibi sosyal ağların kullanılması firma ile aday arasındaki bilgi asimetrisini azaltarak tersi seçim sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olabilir. Birleşik Devletlerde yeni Meksikalı göçmenleri istihdam etmek isteyen işverenler, onların özelliklerini ve yeteneklerini bilemedikleri için, mevcut çalışanların yardımına ihtiyaç duyarak tersi seçim sorunun üstesinden gelmeye çalışmaktadır (Herbertz, 2012: 44; Freedman ve Zid., 2009: 1-55; Swee, tarihsiz, 3). Karlan ve diğ. (2005: 3) Güney Hindistan'daki köylülerin kurumlardan kredi elde etmelerinde; Blimpo (2013: 1-32) Sahraaltı Afrika'da taksi-motosiklet pazarında, motosiklet sahiplerinin sürücülerin performanslarını sonucu elde ettikleri gelirleri gözlemleyememelerinin bir sonucu olarak taraflar arasında güvene dayalı, sosyal ağların ve akrabalık ilişkilerinin ahlaki tehlike sorununa karşı bir önlem olarak başvurulduğunu tespit etmişlerdir. Jackson ve Schneider (2010:39-41) ise Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdikleri araştırmasında özel olarak taksi sektöründe kiraladıkları arabaların sahipleri ile aynı ve farklı ülkede doğan sürücülerin araba sürüm çıktılarını karşılaştırdıklarında sosyal ağları kullanarak işe alınanların, ağ dışında kalkan sürücülerle karşılaştırıldıklarında daha iyi çaba sergiledikleri sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla kayırmacılık uygulamaları asil ve vekil arasındaki asimetric bilgiyi azaltarak, karşılıklı güven oluşumuyla birlikte tersi seçim ve ahlaki tehlike gibi fırsatçı risklerinin seviyesini düşürmektedir. O halde önermemiz; *H1: Yöneticilerin kayırmacılık ve asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlarına yönelik görüşleri arasında bir ilişki vardır, biçimindedir.*

Kayırmacı uygulamaların yukarıda sözü edilen varsayımlar üzerine etkileri hiç kuşkusuz vekâlet maliyetlerini de olumlu ve olumsuz yönde etkileyecektir (Ataay, 2008; Daily ve Dollinger, 1992, Duh 2010; Ataay 2006). Kayırmacı davranışların uygulama nedenlerinden birisi güvendir<sup>§</sup> (Asunakutlu, 2010b: 49). Ortaklaşa davranışçı ve duygu temeline dayanan güven unsurunun egemen olduğu Türkiye'de genel olarak bireysel ilişkilerin daha çok önemsenerek profesyonel ilişkilerin önüne geçtiği görülmektedir. Bu durum kayırmacı uygulamalar için uygun zemini oluşturmaktadır. Diğer taraftan güven, kişilerin veya grubun karşı taraftan yarar göreceğine, en azından istismara uğramayacağına yönelik beklentilerini ifade etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 201; Perks ve Halliday, 2003:

<sup>§</sup> Toplumlar bireyci ve ortak davranışların yoğunluklu görüldüğü kültürler olarak iki sınıfa ayrılmaktadır. Bilişsel güvenin yüksek düzeyde olduğu bireyci kültüre sahip toplumlarda yabancı kimselere karşı daha kolay güven duyulmakta, güven unsurunun gelişimi rasyonel süreçler çerçevesinde gelişmektedir. Bu kültüre sahip toplumlarda profesyonellik önemlidir ve sözleşmelere sadık kalınır. Ortak kültür toplumlarında ise güven duygu temeli olup, ortaklar toplumsal ve duygusal bağlar oluştururlar. Söz konusu bağlar düzenli ilişkilerin ve profesyonelliğin önüne geçmektedir. Diğer bir deyişle bilişsel güven çıkarıcılığı özendirir suretiyle evrensel kurallar ve işlem standartları oluşturmaktadır. Duygusal güvene bakıldığında ise, bireysel ilişkileri özendirir ve bireye gösterilen özel ilgiye bağlı olarak geliştiği görülmektedir (Reyhanoğlu, 2006: 22-23).

339). Ancak 1991-2007, 2011 ve 2012 yıllarında gerçekleştirilen Türkiye Değerler Haritası ve Dünya Değerler Araştırması sonuçları Türklerin birbirlerine olan güveninin düşük seviyede olduğunu göstermektedir (Esmer, 2012: 9-12; Esmer, 2011: 6; Esmer, 2007: 6; Reyhanoğlu 2006: 23). Asilin kayırma eyleminin özünde belirsizlik ve güvensizliği azaltmak amacıyla simetrik bilgi ve göreceli güvene dayanan benzerler topluluğu oluşturma isteği söz konusudur (Asunakutlu, 2010b: 49). Gerçekten de birçok yazar (Duran ve Morales, 2011: 2; Şengün, 2007: 12; Kovacı, 2007: 36-37; Reyhanoğlu, 2006: 33; Mannix ve Neale, 2005:41) güvenin izleme maliyetleri üzerinde azaltıcı bir etkiye neden olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kayırmacı uygulamalar yoluyla asimetrik bilgi ve güvensizlik derecesiyle birlikte performans ve izleme gerekliliği de azalacak, bu durum izleme maliyetlerini de düşürecektir (Cai ve diğ., 2011: 9; Duh, 2010: 47; Fliaster ve Spiess 2007: 111; Ataay 2006: 66).

Bağlanma maliyetleri ise vekilin iş hedeflerine uyduğunu temin etmesinden kaynaklanıp, görevini kötüye kullanmayacağı ile ilgilidir (Hannes, 2007: 1439; Dalzier ve diğ., 2010: 14). Bu nedenle güven bağlanma maliyetleri üzerinde etkili olacaktır. Uslaner (2003:1) birbirleri hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadıkları durumda güvenmeyeceklerini, daha önce karşılaşmış ve tanışıklığı bulunan kişilerin de karşılıklı güvenlerinin bilgi seviyeleriyle sınırlı olacağını belirtmektedir. Öte yandan yazar güveni, günlük deneyimlerle elde edilen stratejik güven, kan bağı veya kişisel olarak tanıdık veya benzeyen kimselere karşı duyulan kişisel (particularistic) güven ve yabancılara duyulan genel veya ahlaki güven olarak üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Buradaki kişisel güven kayırmacılık kapsamında ele alındığında, insanların kan bağı olan kişilere güven duyma derecelerinin, tanıdıklarına duydukları güvene göre genel olarak daha yüksek olması beklenmektedir. O halde akraba kayırmacılığının diğer kayırmacılık biçimlerine kıyasla daha fazla güven içermesi bağlanma maliyetlerinin en düşük seviyede görülmesine neden olacaktır. Diğer kayırmacılık türlerinde ise tarafların birbirleri hakkındaki bilgi düzeyi, geçmişleri, kültürel yapı ve ortak değerler, kişilik gibi unsurlar aralarındaki güven derecesini etkileyecektir. Buna bağlı olarak asilin karar verme gücü ve hesap denetiminin kabulü gibi vekil üzerinde sözleşmeye dayalı kısıtlamaları güven derecesine bağlı olarak yürürlüğe koymak söz konusu maliyetlerin azalmasına neden olacaktır (Tüzün, 2007: 99-104; Islam ve diğ. 2010: 180). Ancak izleme ve bağlanma maliyetlerinden arta kalan ve sözleşmenin uygulama aşamasında ortaya çıkan, önlenemez kayıplar olarak adlandırılan maliyetler de kayırmacılık uygulamalarından etkilenmektedir (Islam ve diğ., 2010: 180; Hannes, 2007: 1439; Turaboğlu, 2006: 73; Kahveci, 2008: 58; Söylemez, 2007: 35; Poston ve Grabski, 2001: 277; Fama ve Jensen, 1983: 327; Turaboğlu, 2006: 73). Önlenemeyen kayıplar asil tarafından vekilin kontrol

edilmemiş fırsatçı davranışlarından doğmaktadır (Chrisman ve diğ., 2012: 198). Vekili her zaman bütünüyle kontrol edebilmenin mümkün değildir. Michael (2009: 3) izlemenin ancak izlendiği kadar bilgi sağlanacağından, rutin işlemlerde izlemenin daha kolayken, teknoloji veya daha ileri düzeyden yetenek ve uzmanlık gerektiren işlerde zorlaştığını belirtmektedir. Ataay (2008: 23), aile bireylerinde kişilerin akrabalık ilişkileri ve genel ahlak kurallarının etkisiyle birbirlerinin çıkarlarını dikkate alıp, düşünüp koruduklarından dolayı vekâlet maliyetlerinin söz konusu olmadığından veya çok düşük düzeyde gerçekleştiğinden söz etmektedir. Buradan hareketle akraba kayırmacılığının, akrabalık ilişkilerinin ve genel ahlak kurallarının etkisiyle, gözlenemeyen durumlarda da vekilin asilin çıkarlarını düşünmesine ve bu sayede önlenemeyen kayıplar üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Benzer durum diğer kayırmacılık türlerinde de söz konusudur. Sosyal alış-veriş kuramına göre birey etkileşim içinde bulunduğu insanlardan fayda gördüğünde, karşılık verme ihtiyacı duymaktadır. Ancak bu zorunluluğu yerine getirmezse gözden düşer, ayıplanır veya nankör olarak nitelendirilir. Kayırmacılığın tarafı durumundaki kişiler de bu türden bir sosyal alış-veriş ilişkisi içindedirler. Gerçekten de kayırma eylemi, hemen her kulvarda karşılıklılık ilkesini hayata geçirdiği için bir alış-veriş sürecini belirlemektedir (Aytaç, 2010: 7-8). Bu noktada kayırılan kişi, kayıran amirine minnet duygusundan kaynaklanan borçluluk duygusu hissi ile alacağı karar ve sergileyeceği eylemlerde asilin çıkarlarıyla daha uyumlu bir yol izleyerek önlenemez kayıpların nispeten düşük bir düzeyde gerçekleşmesine neden olabilir. Dolayısıyla kayırmacılık uygulamaların önlemez kayıplar üzerinde azaltıcı bir etkisinin olduğundan söz edilebilir. O halde önermemiz; *H2: Yöneticilerin kayırmacılık ve vekâlet maliyetleri uygulamalarına yönelik görüşleri arasında ilişki vardır, biçimindedir.*

### **3. Metodoloji**

#### **3.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı orta ve üst düzey konaklama işletmeleri yöneticilerinin örgütsel hiyerarşik yapıda yönetici ve astı (asil-vekil) arasında gerçekleşen kayırmacı uygulamalar ve bu uygulamaların vekâlet maliyetleri ile ilişkileri konusundaki görüşlerinin incelenmesidir.

#### **3.2.Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi**

Araştırmanın anakütlesini Antalya'daki tüm beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Antalya bölgesinde 2014 yılı itibariyle 304 işletme ve yatırım belgeli beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır (AKTOB, 2014:18 ). Ancak zaman sınırı ve maliyetler çalışmanın örneklem üzerinden yürütülmesine neden olmuştur. Bu

yüzden araştırmada bölgesel (Belek, Beldibi ve Kemer Bölgesi) ve zamansal (araştırmanın yapıldığı tarih olan 2014 yılı) kapsamda kısıtlamalara gidilmiş olup, örneklem kümesi olarak Antalya ili turizm sektöründe faaliyette bulunan 47 beş yıldızlı konaklama işletmesinde üst, orta ve alt düzey pozisyonlarda çalışmakta olan 102 yönetici ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin ve firmaların demografik durumu Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Yöneticilerin ve Firmaların Demografik Özellikleri

<i>Eğitim Durumu</i>		<i>Firmadaki Pozisyonu</i>		<i>Firma Yaşı</i>	
<i>Yüksek Lisans ve Üstü</i>	13,8	<i>Genel Müdür</i>	2,9	<i>Belirtilmeyen</i>	11,8
<i>Lisans</i>	60,8	<i>Müdür</i>	57,9	<i>0-3 yaş</i>	6,9
<i>Ön Lisans</i>	17,6	<i>Müdür Yard.</i>	21,6	<i>4-7 yaş</i>	23,5
<i>Lise ve altı</i>	7,9	<i>Şef</i>	17,6	<i>8 yaş +</i>	57,8
<i>Toplam (Yüzde)</i>	100		100		100

### 3.3.Araştırma Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup, anket katılımcılarına beşli Likert ölçeği içeren önermelere katılma düzeyleri sorulmuştur (1: Hiç katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum). Veriler elektronik posta ve yüz yüze görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 17.00 paket programında tek ve çok değişkenli regresyon teknikleri aracılığıyla analiz edilmiştir.

### 3.4.Anket Formu

Çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmenin yaşı, işletmede toplam çalışan sayısı ve anket katılımcısının unvanı, eğitim durumu, cinsiyeti, yaşına ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde kayırmacılığı ölçen 6 önermeye yer verilirken, üçüncü bölümde yöneticilerin asil-vekil ilişkileri bağlamındaki kayırmacılık uygulamaları hakkında görüşlerini almayı amaçlayan 20 önerme (7-26. sorular) bulunmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise asil-vekil ilişkileri bağlamında kayırmacılık uygulamalarının vekâlet maliyetleri üzerine etkilerini incelemek amacıyla 15 önerme yer almaktadır. Anket formunda demografik değişkenlerle ilgili ilk altı soru yazarın kendisi tarafından hazırlanmıştır. Anket ölçeği olarak beşli likert kullanılmış olup, anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan soruların hazırlanması süreci şu biçimdedir: Kayırmacılıkla ilgili kısmı boş bırakılmak üzere, katılımcıya bir önerme verilmiş ve bu boşluğun katılımcı tarafından her biri farklı bir soruyu temsil etmek üzere akraba, eş-dost, siyasal-dinsel ve yanaşmacılık biçiminde ele alınan dört farklı kayırmacılık türüne göre, beşli

likert ölçeği içinde değerlendirmesi istenmiştir. Bu nedenle üçüncü bölümde verilen atflar, bir ana önermenin oluşturulması sürecinde yararlanılan kaynakları belirtmektedir.

Buna göre anket formunda ikinci bölümde yer alan ikinci soru Özler ve Büyükarıslan (2011: 278)'dan, üçüncü bölümde yedi ila onuncu sorular Ozler ve diğ.(2007: 438), Reyhanoğlu (2006: 27), Asunakutlu (2010: 55) , Büte ve Tekarıslan (2010:5), on bir ila on dördüncü sorular Duran ve Morales (2011: 2), Ataay (2006: 66), Belot ve Ven (2009: 1), on beş ve on sekizinci sorular Bramouille ve Goyal (2011: 1), Ponzon ve Scoppa (2009: 2) , Abraham (2009: 909), on dokuz ve yirmi ikinci sorular (Lavezzi ve Meccheri, 2004: 1), Freedman ve Zid (2009:1-55), Swee ( tarihsiz, 1-3),yirmi üç ila yirmi altıncı sorular Brown ve diğ. (2013: 9-10), Rai (2012: 2), Karlan ve diğ. (2005: 3), Blimpo (2013; 1-32), Jackson ve Schneider (2010: 39-41), Millo ve Passini (2010; 341-372); Dördüncü bölümde yirmi yedinci soru; Eisenhardt (1989: 59- 60), Aksoy, (2010: 45), Dil ve Gümüştekin, (2008: 1/304); Güvençer, (2008: 53), Lee ve Wingreen (2010: 27), Chaghadari ve Shukor, (2011: 1394), yirmi sekizinci soru Güvençer (2008: 53); Michael, (2009: 3); Lee ve Wingreen (2010: 27), yirmi dokuzuncu soru Şengün (2007: 12); Kovacı (2007: 36-37); Duran ve Morales (2011: 2), otuzuncu soru Brown ve diğ. (2013: 9-10), otuz birinci soru Dil ve Gümüştekin (2008: 1/304), Güvençer (2008: 53), Hansmann (1988: 275), Fliaster ve Spiess (2007: 111),otuz üçüncü soru Güvençer (2008: 53), Michael (2009: 3), Lee ve Wingreen (2010: 27), otuz dördüncü soru Lee ve Wingreen, (2010: 27) ; Poston ve Grabski, (2001:277), otuz beşinci soru Demir ve Bahadır (2006: 10), otuz altıncı soru İslam ve diğ. ( 2010:180), otuz yedinci, otuz sekizinci, otuz dokuzuncu ve kırkinci sorular Dalziel (2010:14), Hewitt ve Brown ( 2000: 179)'dan alınarak anket formuna uyarlanmıştır. Diğer bütün sorular yazarın kendisi tarafından üretilmiştir. Sonrasında anket formunun güvenilirliği test edilmiş ve regresyon analizleri yapılarak aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır.

#### 4. Bulgular

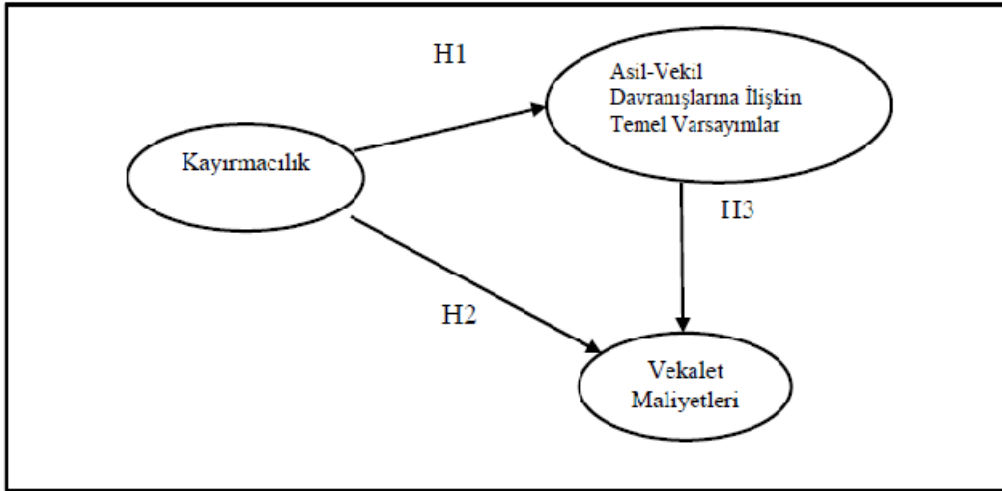
Araştırmada kullanılan anket formunda kayırmacılık uygulamaları, asil-vekil yaklaşımı ve vekâlet maliyetlerine ilişkin sorunların güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda güvenilirlik düzeyini olumsuz etkilediği belirlenen bir soru anketten çıkarılmıştır. Anketin toplam güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Kayırmacılık uygulamaları, asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ve vekâlet maliyetlerine ait boyut ve alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de verilmiştir. Sözü edilen katsayılar incelendiğinde anket formunun içsel tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 2:** Anket Formuna Ait Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha) Bulguları

BOYUTLAR	KAYIRMACILIK (X)			ASİL-VEKİL DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN TEMEL VARSAYIMLAR (Y)					VEKALET MALİYETLERİ (Z)		
ALT BOYUTLAR	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3
SORU SAYISI	2	2	2	3	4	4	4	4	6	4	5
GÜVENİLİRLİK KATSAYILARI	0,60	0,54	0,77	0,74	0,67	0,86	0,76	0,84	0,85	0,82	0,96
	0,78			0,93					0,94		
	0,92										
DEĞİŞKENLER	X1:İşe almada Kayırmacılık X2:Terfide Kayırmacılık X3:İşlem Kayırmacılığı			Y1:Rasyonellik Y2:Bilgi Asimetrisi Y3:Fırsatçılık Y4:Tersi Seçim Y5:Ahlaki Tehlike					Z1:İzleme Maliyetleri Z2:Bağlanma Maliyetleri Z3:Önlenemeyen Kayıplar		

#### 4.1.Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında istatistiksel bakımdan bir ilişki olup olmadığı ve değişkenler arasındaki etki dereceleri regresyon analizi ile incelenmiştir.

**Sekil 1:** Tek Değişkenli Regresyon Analizi Yöntemiyle Test Edilecek Hipotezler**Tablo 3:** Kayırmacılık ile Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel Varsayımlar Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Analize Giren Değişkenler	Bağımsız	Parametre Değerleri	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer		24,062	-	0,000
Kayırmacılık		-1,210	-0,256	0,009
R <sup>2</sup>		F		F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,066		7,040		0,009

Tablo 3’de yöneticilerin kayırmacılık ve asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlarına yönelik görüşlerini belirten regresyon analizi bulguları verilmiştir. Tabloya göre kayırmacılık uygulamalarının ve asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlarını açıklama düzeyi ( $R^2=0,066$  ;  $F=7,040$ ;  $P=0,009$  ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü negatif olup ( $Beta= -0,256$ ), kayırmacı davranışlarda görülen bir birimlik artış asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlarda 1,210 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler kayırmacılık uygulamalarının asil-vekil davranışsal varsayımlarında bir azalmaya neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Kayırmacılık-Vekâlet Maliyetleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Analize Giren Değişkenler	Bağımsız	Parametre Değerleri	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer Kayırmacılık		13,125 -0,593	- -0,195	0,000 0,049
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>F</b>		<b>F Değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,038		3,230		0,049

Tablo 4’de yöneticilerin kayırmacılık ile vekâlet maliyetlerine ilişkin görüşlerini yansıtan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Tabloya göre bağımsız değişken olarak kayırmacılığın bağımlı değişken vekâlet maliyetlerini açıklama seviyesi ( $R^2=0,038$ ;  $F=3,230$ ;  $P=0,049$ ) istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. İki değişken arasında negatif ve zayıf bir ilişki söz konusu olup ( $Beta=-0,195$ ), bir birimlik kayırmacı davranış vekâlet maliyetlerinde 0,593 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Söz konusu durumda kayırmacılık ile vekâlet maliyetleri arasında bir ilişki söz konusudur (H2 hipotezi kabul edilmektedir.).

**Tablo 5:** Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel Varsayımlar – Vekâlet Maliyetleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Analize Giren Değişkenler	Bağımsız	Parametre Değerleri	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel Varsayımlar		3,678 0,287	- 0,446	0,000 0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>F</b>		<b>F Değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
0,199		24,796		0,000

Tablo 5’de yöneticilerin asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile vekâlet maliyetlerine yönelik görüşlerini yansıtan regresyon analiz sonuçları görülmektedir. Analizden elde edilen bulgulara göre asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımların vekâlet maliyetlerini açıklama düzeyi ( $R^2=0,199$ ;  $F=24,796$ ;  $P=0,009$ ) istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönlü olup ( $Beta=0,466$ ), asil-vekil

davranışlarında görülen bir birimlik artışın vekâlet maliyetlerinde 0,287 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu durumda asil-vekil davranışları ile vekâlet maliyetleri arasında istatistiksel bir ilişki söz konusudur (H3 Hipotezi kabul).

**Tablo 6:** Kayırmacılık – Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel varsayımlar ile Vekâlet Maliyetleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları\*\*

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Parametre Değerleri	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
Sabit Değer	2,205	-	0,037
Kayırmacılık Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Varsayımlar	-,272 ,445	-0,90 0,426	0,333 0,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F Değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>	
0,208	12,907	0,000	

Tablo 6’da kayırmacılık ve asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımların (bağımsız değişkenler) vekâlet maliyetleriyle (bağımlı değişken) ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi bulguları görülmektedir. Modele göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi ( $R^2=0,208$  ;  $F= 12,907$ ;  $P=0,000$  ) istatistiksel yönden anlamlıdır. Bu nedenle vekâlet maliyetlerindeki değişimde en büyük payın (0,000 anlamlılık düzeyinde  $Beta=0,424$ ) ile asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlarına ait olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum vekâlet maliyetlerindeki değişimin %20,5’inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirtmektedir. Vekâlet maliyetlerindeki değişimdeki en büyük payın (0,000 anlamlılık düzeyinde  $Beta=0,424$ ) asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlara ait olduğu görülmektedir. Kayırmacılığın modeli açıklamada çok fazla etkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $t=0,333 \geq 0,05$ )<sup>††</sup>.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Günlük yaşamın hemen her alanında karşılaşılan bir olgu olan vekâlet ilişkisi bir kişinin kendi adına işlerini yaptırmak üzere bir başkasına yetki vermesi sonucu oluşmaktadır. Fakat vekâlet ilişkisi içine girmiş olan tarafların farklı çıkarlara sahip olmaları ve bireysel olarak çıkarlarını maksimize etme istekleri, çıkar çatışmaları doğurarak vekâlet sorunlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Vekâlet sorunları yazında asilin denetlenmesi gerekliliği nedeniyle izleme, bağlanma maliyetleri ve önlenemeyen kayıplar olarak sınıflandırılan vekâlet

\*\* H4 hipotezi “Yöneticilerin kayırmacılık ve asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile vekalet maliyetlerine yönelik görüşleri arasında bir ilişki vardır” biçimindedir.

†† Bu durum kayırmacılığın vekalet maliyetleri üzerinde hiçbir etkisi olmadığı anlamına gelmemektedir. Gerçekten de daha önceki analizler kayırmacılığın vekalet maliyetleri üzerine zayıf da olsa etkileri olduğunu göstermiştir (kabul edilen H2 hipotezi). Burada çoklu regresyon analizi ile ilgili teknik bir durum söz konusudur. Asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile vekalet maliyetleri arasındaki ilişkinin kuvveti daha önce korelasyon analizi ile de desteklenmiş olan kayırmacılık ve vekalet maliyetleri arasında bulunan zayıf düzeydeki regresyon ilişkisinin açıklayıcılığını olumsuz yönde etkileyerek ortadan kaldırmıştır.



maliyetlerini oluşturmaktadır. Genel olarak güven eksikliği sebebiyle ortaya çıkan vekâlet maliyetlerinin azaltılması amacıyla yöneticiler, kayırmacılığı yönetsel bir araç olarak kullanabilirler. Türkiye gibi ülkelerde güven rasyonel temellere dayanmamakta, profesyonel ilişkilerin yerini almakta ve akrabalık, arkadaşlık, cemaat ilişkilerinin olduğu iç gruba yönelik bir duyguyu ifade etmekte, grup dışında kalan bireyler ise ötekileştirilirken grup içindekiler kayırılmaktadır. Durum böyle olunca yöneticiler akraba, arkadaş ve siyasal yandaşlık gibi kendi grubu içinden güvendiği insanları kayırarak bilgi asimetrisinden doğan fırsatçı davranışların önüne geçebilmektedir. Güven, iyi niyet, başkacılık gibi unsurlar nedeniyle yöneticilerin astlarını kontrol gerekliliği ve sıklığı azalacak bunun sonucunda vekâlet maliyetleri daha düşük seviyede gerçekleşecektir.

Türkiye'deki toplumsal altyapı temelinde psikolojik ve ekonomik unsurların da etkisiyle kayırmacılık örgütsel düzeyde kendisine oldukça elverişli ve yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır. Çalışmanın gerçekleştirilmesinde bu durum bize gerekli olan motivasyonu sağlamıştır. Araştırma kapsamında Antalya ilinde Belek, Beldibi ve Kemer bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yüz iki üst, orta ve alt düzey yöneticiyle anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve bu uygulama sonucundaki veriler regresyon analizine tabi tutularak bazı bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular doğrultusunda araştırmanın tüm hipotezleri (H1,H2,H3,H4) kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre yöneticiler kayırmacı uygulamalarda görülen artışların, bilgi asimetrisi ve fırsatçılık gibi risklerde azalma meydana getirdiği yönünde fikir beyan etmişlerdir. Söz konusu durum yazınla da uyumludur. H1 hipotezinde kayırmacılık ve asil-vekil davranışları arasında ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum Özler ve diğ. (2007: 438) ifadeleriyle uyumludur. Kayırmacılık ve diğer alt boyut olan bilgi asimetrisi arasında tespit edilen ters ilişkiye diğer araştırmalarda da (Duran ve morales, 2011:2; Belot ve Ven, 2009: 1; Ataay, 2006: 66) değinilmiştir. Kayırmacı uygulamaların artışının fırsatçı davranış olarak nitelendirilen tersi seçim ve ahlaki tehlikede azalışlara neden olduğu H1 hipotezinden elde edilen diğer bir bulgu olup, farklı bir çok araştırmacı da (Herbertz, 2012:44; Freedmanve Zid, 2009: 1-55; Swee, tarihsiz, 3; Karlan ve diğ., 2005: 3; Blimpo, 2013: 1-32; Jackson ve Schneider, 2010: 39-41) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bunun yanında kayırmacı uygulamalar ve vekâlet maliyetleri arasında da, teoriyle uyumlu bir biçimde, ters bir ilişki görülmüştür. Dolayısıyla yöneticiler kayırmacı uygulamalarındaki artışların vekâlet maliyetlerinde düşüslere yol açtığı düşüncesine katılmaktadır. Sözü edilen bulgular yazınla ve diğer araştırmacıların (Cai ve diğ., 2011: 9; Duh, 2010: 47; Fliaster ve Spiess 2007: 111; Ataay 2006: 66; Tüzün, 2007: 99-104; Islam ve diğ. 2010: 180; Islam ve diğ., 2010: 180; Hannes, 2007: 1439; Turaboğlu, 2006: 73; Kahveci, 2008: 58;

Söylemez, 2007: 35; Poston ve Grabski, 2001: 277; Fama ve Jensen, 1983: 327; Turaboğlu, 2006: 73) sonuçlarıyla örtüşmektedir. H3 hipotezi analiz sonucunda asil-vekil davranışsal varsayımları ile vekâlet maliyetleri arasında pozitif yönde bir ilişki elde edilmiştir. Bu bulgu yazında yer alan diğer araştırmalarla (Çetin, 2010:191; Fontrodona ve Sison, 2006: 34; Demir, 2007: 125; Eisenhardt, 1989: 61; Davies ve Prince, 2010: 14) uyumludur. Araştırmanın son hipotezi olan H4 hipotezinin çoklu regresyon yöntemi ile analizi sonucunda vekâlet maliyetlerindeki değişimin kayırmacılıkla değil fakat asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile açıklandığı görülmüştür. Burada asil-vekil davranışlarına ilişkin temel varsayımlar ile vekâlet maliyetleri arasındaki ilişkinin kuvvetinin kayırmacılık ile vekâlet maliyetleri arasında var olan zayıf ilişkiyi yok ettiği görülmektedir. Yöneticilerin asimetrik bilgi, tersi seçim ve ahlaki tehlike gibi fırsatçı davranış biçimlerinin kontrol gerekliliklerinden dolayı vekâlet maliyetlerini arttırdığı yönünde düşünceye sahip oldukları gözlemlenmiştir. Toplumda kişiler arasındaki güven derecesinin düşük düzeyde olması örgütlerde kayırmacılığın doğması ve yaygınlaşması için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Yöneticilerin arkadaş ve akrabaların işe alım ve sonraki süreçlerde kayırmalarının iyi niyet, güven ve başkacılık aracılığıyla, taraflar arasında asimetrik bilgi seviyesine bağlı olarak, tersi seçim ve ahlaki tehlike gibi fırsatçı davranışları azalttığı yönünde bir düşünsel eğilime sahip oldukları görülmektedir. Böylece yöneticiler kayırmacılığa dayalı olarak oluşan güven sayesinde bilgi asimetrisi ve onun yol açtığı sorunların üstesinden gelerek, astlarını daha az denetleme ihtiyacı duymakta, bu durum izleme, bağlanma ve önlenemez kayıplardan oluşan vekâlet maliyetlerinde bir düşüşe neden olmaktadır. Sonuç olarak yöneticiler için kayırmacılık uygulamaları vekâlet maliyetlerini düşürmek için bir araç olarak kullanabilmektedir.

## 6. Araştırmacılara Öneriler

Benzer konudaki araştırmaların farklı bölge ve sektörlerde gerçekleştirilmesi hem yazına katkı sağlaması hem de farklı ve ilginç bulguların ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bunun yanında araştırmada veri toplama sürecinde karşılaşılan en büyük sorun, kayırmacılıkla ilgili verilen cevapların gerçeği gizleme amacı taşımasıdır. Bu nedenle özellikle anket uygulamalarının yüz yüze ve mümkün olduğunca tanıdık kişiler aracılığıyla alınan randevular sonucunda gerçekleştirilmesi daha doğru veriler toplanması açısından önemlidir. Ayrıca araştırmanın yüksek pozisyondaki yöneticilerle gerçekleştirilmesi daha güvenilir verilerin elde edilmesi olasılığını arttıracaktır. Bunun yanında konuyla ilgili farklı araştırma yöntemlerinin kullanılması araştırmacıların daha farklı bakış açıları ve bulgular elde edilmesinde etkili bir araç olarak tercih edilebilir.

### Kaynakça

- ABRAHAM, M. (2009). Why Reputation is not always Beneficial: Tolerance and Opportunism in Business Networks. **The Journal of Socio-Economics**. 38, 908-915.
- AKIN, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 22, 127-148.
- AKTOB BÜLTEN (2014). **Antalya'da Yatak ve Tesis Arzı Büyüyor**. <http://www.aktob.org.tr/pdf/AKTOB.bulten.kasim.2014.pdf> (10.04.2017).
- ARASLI, H., BAVİK, A., EKİZ, E., H. (2006). Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Araştırma. **İstanbul Kültür Üniversitesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 2. Aile İşletmeleri Kongresi**, Ed. Tamer Koçel, (s. 280-291). İstanbul.
- ARNOLD, B., LANGE, P. (2004). Enron: An Examination of Agency Problems. **Critical Perspectives on Accounting**. 15, 751-765.
- ARSLANTAŞ, C., C., FINDIKLI, M., A. (2010). İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**.39, 2, 258-275.
- ASUNAKUTLU, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. Ed.Ramazan Erdem **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık**. (s. 41-60) , İstanbul: Beta.
- ASUNAKUTLU, T., AVCI, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**. 15, 2, 93-109.
- ATAAY, A. (2006). Aile İşletmelerinde Başkacılık ve Koruma: Vekâlet Maliyetleri, **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı**. 64-71. İstanbul.
- ATAAY, A. (2008). Aile İşletme Gruplarında Karşılıklı Kenetlenmiş Yönetim Kurulları: İMKB 100 Şirketlerinden Bulgular. **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**. 1/19-1/30. İstanbul.
- AYDOGAN, I.(2012). The Existence of Favoritism in Organizations. **African Journal of Business Management**., 6, 2, 4577-4586.
- AYRANCI, E., SEMERCİÖZ, F. (2010). Aile-Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 39, 2, 335-358.
- AYTAÇ, Ö. (2010). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Ed. Ramazan Erdem. **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık** (s. 3-26). İstanbul: Beta
- BANDIERA, O., BARANKAY, I.,RASUL, I.(2009). Social Connections and Incentives in the Workplace: Evidence from Personnel Data. **Econometrica**. 77, 4, 1047-1094.
- BELOT, M., VEN, J., V. D. (2009). **Friendships and Favoritism on the Schoolground – A Framed Field Experiment**. <http://www.roa.unimaas.nl/seminars/pdf2010/Belot.pdf>, (10.05.2013).
- BERGEN, M., DUTTA, S.ve J.R., ORVILLE, C., W. (2001). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. **Journal of Marketing**. 56, 1-24.
- BHANDARI, S., B., (2010). Ethical Dilemma of Nonprofits in the Agency Theory Framework. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**. 8,2, 33-40.

- BLIMPO, M. (2013). Kinship, Trust, and Moral Hazard in the Motorcycle-Taxi Market in African Countries. **CSAE Conference 2013: Economic Development in Africa**. 1-32.
- BROUWER, M.(2005). Incentive Pay and Uncertainty in Entrepreneurial and Bureaucratic Firms. **Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems Conference**. Copenhagen, Denmark.
- BÜTE, M. (2011a). Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 10, 36, 187-203.
- BÜTE, M.(2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Araştırma. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 15,1, 383-404.
- BÜTE, M., TEKARSLAN, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. 6, 1, 1-21.
- CAI, J., WALKLING, R., A., Y., K.(2011). **The Price of Street Friends: Social Networks, Informed Trading, and Shareholder Costs**. [http://www.fma.org/Denver/Papers/Cai\\_Walkling\\_Yang\\_Insidertrading\\_December2010.pdf](http://www.fma.org/Denver/Papers/Cai_Walkling_Yang_Insidertrading_December2010.pdf), (17.04.2014).
- CHEN, H.,H. (2010). The Explanations of Agency Theory on International Multi-Unit Franchising in the Taiwanese Marketplace. **International Journal of Organizational Innovation**. 3, 1, 53-72.
- CHRISMAN, J., J., CHUA, J., H., SHARMA, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29, 555-575.
- CHRISMAN, J., J., CHUA, J., H., STEIER, L., P., WRIGHT, M. ve MCKEE, D., N.(2012). An Agency Theoretic Analysis of Value Creation Through Management Buy-Outs of Family Firms. **Journal of Business Strategy**, 3, 197-206.
- ÇETİN, T.(2010). İktisadi Etkinsizlik Üzerine Bir Deneme: X Etkinlik Yaklaşımı. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 11, 2, 183-198.
- ÇINAR, İ.(2009). Kayırmacılık ve Yozlaşma: Bir Kavram Çözümleme Denemesi. **Eğitim Dergisi**. 24.
- DAILEY, M., C., DOLLINGER, M., J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. **Family Business Review**. 52, 117-136.
- DALZIEL, T., WHITE, E., R., ARTHURS, J., D. Ve HOSKISSON, R., E. (2010). Initially Distracted: The Influence of Boards on Agency Costs in Initial Public Offering (IPO) Firms. **New Frontiers in Entrepreneurship: Recognizing, Seizing, and Executing Opportunities** (s.11-30).Ed.AUDRETSCH, David, B., DAGNINO, Giovanni, FARACI, Rosario ve HOSKISSON, Robert, E., Springer Science ve Business Media.
- DAVIES, M., PRINCE, M.(2010). Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs: An Extension of Agency Theory. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**. 32, 1, 13-32.
- DEMİR, F. (2011). Bürokratik Kültür. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16, 2, 153-178.
- DEMİR, S. (2007). Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DİL, M. ve GÜMÜŞTEKİN, G., E. (2008). Vekâlet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi. **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı** (s. 301-312). T.C. İstanbul

- Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul,
- DUH, M. (2010). Applying Agency Theory and the Resource-Based View in Explaining Performance Differences Between Family and Non-Family Business. **Pregledni Znanstveni Clanki-Review Papers**. 45-53.
- DURAN, M., A. and MORALES, A., J. (2011). Favoritism in the Matching Process: The Rise and Spread of Favoritism Practices in the Labor Market. **Working Pappers**. 1-22.
- EISENHARDT, K., M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**. 14, 1, 57-74.
- ERDEM, R.(2010). Kayırmacılık/Ayrımcılık. **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık** (ss. 1-3) Ed. Ramazan Erdem, İstanbul: Beta.
- ESMER, Y. (2007). Dünya Değerler Araştırması,  
<http://mytayf.typepad.com/mytayf/files/betamsunum7.2.08.pdf>, 20.12.2016.
- ESMER, Y.(2011). Dünya Değerler Araştırması., <http://www.connectedvivaki.com/wp-content/uploads/2011/12/2011-T%C3%BCrkiye-De%C4%9Ferler-Ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1.pdf>, 20.12.2016.
- ESMER, Y.(2012). “Türkiye Değerler Atlası”,  
[http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/ATLAS%20SUNUM%202\\_10\\_2012%20\(2\).pdf](http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/ATLAS%20SUNUM%202_10_2012%20(2).pdf), 20.12.2016.
- FAMA, E., F. ve JENSEN, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. **Journal of Law and Economics**. 26, 2, 327-349.
- FILHO, J., R., F. ve BALASSIANO, M.(tarihsiz). The Problem of Incentives in Boulding Corporate Governance Models. **Corporate Ownership and Control journal/Forthcoming Paper**. 1-14.
- FLIASTER, A., SPIESS, J. (2007). Knowledge Mobilization Through Social Ties: The Cost-Benefit Analysis. **SBR**, 60, 99-117.
- FONTRONDA, J., SISON, A., J., G. (2006). The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Antropology”, **Journal of Business Ethics**, 66, 1, 33-42.
- FOSS, N. J., LANDO, H., THOMSEN, S. (1999). The Theory of the Firm. Ed. Boudewijn, BOUCKAERT, Edward Elgar, Aldershot Gerrit de GEEST, **The Handbook of Law and Economics**(s. 631-635).
- GÜLÇİN, K.(2011). Temsil İlişkisi- Temsil Maliyeti. **Seminer**. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. 1-12.
- GÜVENÇER, Ü., C. (2008). Vekâlet Teorisi: Firma Performansına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Uludağ Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü**. Bursa.
- HANNES, S. (2007). Reverse Monitoring: On the Hidden Role of Employee Stock-Based Compensation. **Michigan Law Review**, 105, 7, 1421-1451.
- HANSMANN, H. (1988). Ownership of the Firm. **Journal of Law, Economics, & Organization**, 4, 2, 267-304.
- HEAT, J. ve NORMAN, W. (2004). Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What Can the History of State-Run Enterprises Teach us in the Post-Enron era?. **Journal of Business Ethics**, 53, 247-265.
- HERBERTZ, O., C.(2012). Compensation, Favoritism, and Adverse Selection- Essays on Managerial Incentives in Firms. **Inauguraldissertation zur Erlangung des Doctorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln**, Köln.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf), 24.03.2015.
- HUANG, C.,L., CHANG, B., G.(2010). The Effect of Managers’s Moral Philosophy on

- Project Desicion Under Agency Problem Conditions. **Journal of Business Ethics**, 94, 595-611.
- ISLAM, M., Z., ISLAM, M., Nazrul, RAHMAN, R.,BHATTACHARJEE, S. ve ISLAM, Z. (2010). Agency Problem and the Role of Audit Commitee: Implications for Corporate Sector in Bangladeh. **International Journal of Economics and Finance**. 2, 3, 177-188.
- İLHAN, S., AYTAÇ, Ö. (2010). Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. Ed.Ramazan Erdem. **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık** (s.61-83). İstanbul: Beta.
- İŞCAN, Ö., F., SAYIN, U.(2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 24, 4,195-216.
- İYİİŞLEROĞLU, S., C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Adana.
- JACKSON, C., K.,SCHNEIDER, H., S. (2010). Do Social Connections Reduce Moral Hazard? Evidence From The New York City Taxi Industry. **National Bureau of Economic Research, Working Paper 16279**. 1-54.
- JENSEN, M., C. and MECKLING, W., H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**. 3, 305-360.
- JONES, R., G. (2012). **Nepotism in Organizations**. New York: Taylor & Francis Group
- KAHVECİ, C. (2008). İç Denetimin Vekâlet Teorisindeki Yeri ve Önemi ‘Bir Bankada Yapılan Araştırma’. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. İstanbul.
- KANG, S.,C., YNADORI, Y. (2011). Adoption and Coverage of Performance-Related Pay During Institutional Change: An Integration of Institutional and Agency Theories. **Journal of Management Studies**. 48,8, 1837-1865.
- KARABIYIK, H. (2011). Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Ankara.
- KARAYEL, M. (2006). Türkiye’de işletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- KARLAN, D., MOBIUS, M., M., ROSENBLAT, T., S., (2005). Measuring Trust in Peruvian Shantytowns. **Institute for Ancanced Study and Wesleyan University. Working Paper**. 1-18.
- KELEŞ, N., ÖZKAN, T., K. ve BEZİRCİ, 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**, 10, 9, 9-16.
- KHATRI, N. ve TSANG, E.,W.,K. (2003). Antecedents and Consequesnces of Cronyism in Organizations. **Journal of Business Ethics**, 43, 289-303.
- KOÇEL, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta.
- KOVACI, S.( 2007). Gıda Parakende Sektöründe Yoğunlaşmanın Gıda Sanayi Firmalarına (Kobilere) Etkileri: Yeni Kurumsal İktisat Yaklaşımı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Antalya.
- KOYABASHI, S. (2012). Distortion of Information under Adverse Selection and Moral Hazard. **Bulletin of Research of Institute of Economic Science**. 3,177-184.

- KURTULUŞ, E. (2007). Nakit Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Yer Alan İşletmelerde Nakit Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Mersin.
- LEE, C., K. and WINGREEN, S., C., (2010). Transferability of Knowledge, Skills, and Abilities Along It Career Paths: An Agency Theory Perspective. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, 20, 23-44.
- LEVINE, D., K., WEINSHELBAUM, F. ve ZURITA, F.(2010).The Brother in Law Effect. **International Economic Review**. 51, 2, 497-507.
- MANNIX, E., NEALE, M., A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations, **American Psychological Society**, 6, 2, 31-55.
- MELE, D. (2009). The Practice of Networking: An Ethical Approach”, **Journal of Business Ethics on Business Practices**, 90, 487-503.
- MESJASZ, K. (2008). Ekonomik Güvenlik. **Uluslararası İlişkiler**. Çev.Yelda Demirağ, 5, 18,125-150.
- MICHAEL, S., C. (2009). Monitoring Tecnical Agents: Theory, Evidence, and Prescriptions. **University of Illiois Working Papers**. 1-36.
- MONTGOMERY, J., D., (1991). Social Networks and Labor-Markets Outcomes: Toward and Economic Analysis. **The American Economic Review**. 81, 5, 1408-1418.
- NG, W.,ROBERTS, J. (2007). ‘Helping the Family’: The Mediating Role of Outside Directors in Ethnic Chinese Family Firms. **Human Relations**, 60, 2, 285-314.
- ÖZEN, Ş., YELOĞLU, H., O. (2006). Bir Örgüt Kimliği Olarak ‘Holding’ Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6,45-84.
- PELLETIER, K., L., BLIGH, M., C. (2008). The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. **Journal of Business Ethics**. 80, 823-844.
- PERKS, H., HALLIDAY, S., V.(2003). Sources, Signs and Signalling For Fast Trust Creation In Organizational Relationships. **European Management Journal**. 21, 3, 338-350.
- PONZO, M., SCOPPA, V. (2010). The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism. **The Journal of Socio-Economics**, 39, 89-99.
- PONZO, M., SCOPPA, V.(2009). **The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?** [http://mpr.ub.uni-muenchen.de/17281/1/Informal\\_Networks\\_in\\_Italy-Efficiency\\_or\\_Favoritism.pdf](http://mpr.ub.uni-muenchen.de/17281/1/Informal_Networks_in_Italy-Efficiency_or_Favoritism.pdf),(17.04.2013).
- POSTON, R., GRABSKI, S., (2001). Financial Impacts of Enterprice Resource Planning Implementations. **International Journal of Accounting Information Systems** 2. 271-294.
- REYHANOĞLU, M. (2006). Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”,Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Ankara.
- SAKALAKI, M., RICHARDSON, C., THÉPAUT, Y. (2007). Machiavellianism and Economic Opportunism. **Journal of Applied Social Phychology**, 37, 6, 1181-1190.
- SCHULZE, W., S., LUBATKIN, M., H., DINO, R., N , BUCHHOLTZ, A., K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. **Organization Science**. 12, 2, 99-116.
- SHAPIRO, S., P.(2005). Agency Theory. **Annual Review of Sociology**. 31, 263-284.
- SHARMA, A. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange.**The Academy of Management Review**. 22, 3, 758-798.

- SIMON, H., A. (1957a), **Administrative Behaviour**, (2. Ed.), Macmillan, New York.
- SÖYLEMEZ, C. (2007). İşletmelerde Temsil Maliyetlerinin Test Edilmesi: Türk İmalat sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Ankara.
- ŞEN, A. (2006). Asimetrik Bilgi ve Finansal Kriz İlişkisi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 14, 1-24.
- ŞEN, A.(2006). Asimetrik Bilgi ve Finansal Kriz İlişkisi. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 14, 1-24.
- ŞENGÜN, A., E. (2007). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 7, 1-2, 5-38.
- The Global Competitiveness Report. 2013-2014. 416.
- THOMPSON, S., H., T., YUANYU, Y. (2005). Online Buying Behavior: a Transaction Cost Economics Perspective. **The International Journal of Management Science**. 33, 5, 451-465.
- TURABOĞLU, T., T. (2002). Vekâlet Teorisi: Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulaması.Yayımlanmamış Doktora Tezi.**T.C.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- TURABOĞLU, T., T. (2006). Borç Kullanımından Kaynaklanan Temsil (Vekâlet ) Maliyetleri Üzerine Bir Değerlendirme. Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**.3, 2, 69-76.
- TÜKEL, A. (2011). Asimetrik Enformasyon Işığında Halka Arzların Uzun Dönemli Performanslarının Değerlendirilmesi.**Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**.4, 7, 127-144.
- Türkiye İstatistik Kurumu Antalya Bölge Müdürlüğü. (2012). **Antalya İşgücü Piyasası Araştırması 2010**.
- TÜZÜN, İ., K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 13,8, 93-118.
- ULUSAN, H.(2007). Muhasebe Politikası Seçiminin Ekonomik Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**.62, 2, 167-198.
- USLANER, E., M. (2003). Trust in Knowledge Society. **International Conference on Social Capital of the Economic and Research Institute of the Cabinet Office, Government of Japan**. 1-41. <http://www.esri.go.jp/en/workshop/030325/030325paper3-e.pdf>,(27.11. 2012).
- WARD, D., F. (2010). Principal-Principal\_Agency Relationships and the Role of External Governance. **Managerial and Decision Economics**, 31, 249-261.
- WILLIAMSON, O.(1985), **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, The Division of Macmillan Inc., New York.
- WILLIAMSON, Oliver, E. (1996). Economic Organization: The Case For Candor.**Academy of Management Review**, 21, 1, 48-57.
- World Economic Forum. 2013-2014. Global Competitiveness Report**.
- YELBOĞA, A. (2008). Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler. **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5, 2, 11-26.
- YU, B., T.,W., TO, W., M. (2011). The Importance of Input Control to Work Performance Under the Agency Theory Framework.**The International Journal of Human Resource Management**. 22, 14, 2874-2891.