



T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ALGILANAN
ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Fatih AKYOL

Çorum 2022

**AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALETE ETKİSİ**

Fatih AKYOL

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Çorum 2022

KABUL VE ONAY

Fatih AKYOL tarafından hazırlanan "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Algılanan Örgütsel Adalete Etkisi" adlı tez çalışması 25/01/2023 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Kübra Müge ÇAKARÖZ

Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve sayılı kararı ile Fatih AKYOL'un İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alması onanmıştır.

Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Fatih AKYOL

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ

Fatih AKYOL

ORCID: 0000-0002-8176-5835

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Aralık 2022

ÖZET

Ülkelerdeki işletmeler içerisindeki aile işletmelerinin payı incelendiğinde işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir. Ülke ekonomilerinde önemli bir role sahip olan aile işletmelerinin başta gelen temel sorunlarından birisi de nepotizmdir. Kayırmacılığın bir türü olarak akraba kayırmacılığını ifade eden nepotizm kavramı, akrabalık ilişkilerinin ön plana çıktığı aile işletmelerinde kendini göstermektedir. Aile işletmelerindeki bu kayırmacı uygulamalar, örgütün bir parçası olan çalışanların zihninde adil olup olmaması yönünde birtakım değerlendirmelerden geçmektedir. Bireyin kayırmacı uygulamalara ilişkin bu yargısı adalet algısını oluşturmakta ve söz konusu adalet algısı örgütsel adalet kavramını ifade etmektedir. Bu anlamda aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısına olan etkisi önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının örgütün bir parçası olan çalışanların adalet algısına olan etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca cinsiyet, yaş, işletmede çalışma süresi, mesleki kıdem gibi çalışanların demografik özelliklerinin nepotizm ve algılanan örgütsel adaletle göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu amaçla nicel paradigmayla, araştırmanın örneklemini oluşturan Çorum ilinde çalışmakta olan 397 beyaz yakalı aile işletmesi çalışanı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova), Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel adalet üzerinde nepotizmin *işe alma ve işlem* boyutunun negatif yönde bir etkisi olduğu, *terfi* boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı ve nepotizmi oluşturan bu üç boyutun algılanan örgütsel adalettaki değişim üzerinde %14 oranında açıklayıcı olduğu (Düzeltilmiş $R^2=0,147$) bulgusuna varılmıştır. Ayrıca nepotizmin çalışanların mesleki kıdemleri ve eğitim düzeylerine göre farklılaşma gösterdiği;

algılanan örgütsel adaletin ise çalışanların yaşları, işletmede çalışma süreleri, mesleki kıdemleri ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulgusuna varılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Aile işletmeleri, akraba kayırmacılığı, nepotizm, örgütsel adalet, algılanan örgütsel adalet

Bilim Kodu: 115409



THE EFFECT OF NEPOTISM ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE IN FAMILY BUSINESSES

Fatih AKYOL

ORCID: 0000-0002-8176-5835

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science Thesis

December 2022

ABSTRACT

When the share of family businesses in the businesses in the countries is examined, it is seen that the majority of the businesses are family businesses. One of the main problems of family businesses, which have an important role in the country's economy, is nepotism. The concept of nepotism, which expresses kin selection as a type of favoritism, shows itself in family businesses where kinship relations come to the fore. These favoritist practices in family businesses go through some evaluations in the minds of employees who are part of the organization. This judgment of the individual regarding the favoritism creates the perception of justice and this perception of justice expresses the concept of organizational justice. In this sense, the effect of nepotism practices in family businesses on the organizational justice perception of employees is important.

The aim of this study is to reveal the effect of nepotism practices in family businesses on the organizational justice perception of employees. In addition, it was also examined whether the demographic characteristics of the employees such as gender, age, working time in the enterprise, professional seniority differ according to nepotism and perceived organizational justice. For this purpose, a survey was conducted with 397 white-collar family business employees working in the province of Çorum, which constitutes the sample of the research, with a quantitative paradigm. The data obtained in the study were analyzed by the SPSS program. In the analysis of data; independent samples t-test, one-way analysis of variance (Anova), Pearson correlation analysis and regression analysis were applied. As a result of the

analyzes, it was found that the recruitment and process dimensions of nepotism had a negative effect on perceived organizational justice, the promotion dimension did not have a significant effect, and these three dimensions constituting nepotism were 14% explanatory on the change in perceived organizational justice (Adjusted $R^2=0.147$). In addition, nepotism differs according to the professional seniority and education level of the employees; On the other hand, it was found that perceived organizational justice differs according to the age of the employees, their working time in the enterprise, their professional seniority and education level.

Key Terms: Family businesses, kin selection, nepotism, organizational justice, perceived organizational justice

Science Code: 115409



TEŞEKKÜR

Tez alıőmam boyunca desteğini yakından hissettiğim, değerli tez danıőmanım Do. Dr. Gökben BAYRAMOğLU'na samimiyetlerimle teşekkür ediyorum.

Fatih AKYOL



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı	2
1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	3
1.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Şekilleri	6
1.3.1. Merkeziyetçi yönetim.....	8
1.3.2. Katılımcı yönetim.....	8
1.3.3. Profesyonel yönetim.....	8
1.4. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmeleri	9
1.5. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri	15
1.5.1. Sermaye yapısı ve finansman	15
1.5.2. Bağlılık.....	15
1.5.3. Bilgi birikimi	15
1.5.4. Karar alma	16
1.5.5. Aile ünvanı	16
1.6. Aile İşletmelerinin Temel Sorunları	16
1.6.1. Kuşak çatışması	16
1.6.2. Profesyonelleşememe	18
1.6.3. Devir süreci	19
1.6.4. Kurumsallaşamama	21
1.6.5. Nepotizm	22

2.BÖLÜM

NEPOTİZM

2.1.	Nepotizm Kavramı.....	23
2.2.	Aile İşletmelerinde Nepotizmin Etkileri	24
2.2.1.	Aile İşletmelerinde nepotizmin olumlu etkileri	25
2.2.2.	Aile İşletmelerinde nepotizmin olumsuz etkileri.....	26
2.3.	Nepotizmin Boyutları	27
2.3.1.	İşe alma.....	27
2.3.2.	İşlem.....	28
2.3.3.	Terfi	29

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1.	Örgütsel Adalet Kavramı	30
3.2.	Örgütsel Adaletin Önemi	31
3.3.	Örgütsel Adaletin Boyutları	32
3.3.1.	Dağıtım adaleti.....	34
3.3.2.	İşlem (Prosedür) adaleti	35
3.3.3.	Etkileşim adaleti.....	36
3.3.4.	Örgütsel adalet türleri arasındaki ilişki.....	37
3.4.	Örgütsel Adalet ve Nepotizm İlişkisi	38

4. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	41
4.2.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	42
4.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
4.4.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	44
4.5.	Verilerin Toplanması.....	44
4.5.1.	Araştırmada kullanılan ölçekler	45
4.6.	Verilerin Analizi	45

4.6.1.	Katılımcıların demografik özellikleri.....	46
4.6.2.	Normallik ve güvenilirlik analizleri.....	47
4.6.4.	Korelasyon analizi	48
4.6.5.	Basit doğrusal regresyon analizi	50
4.6.6.	Çoklu doğrusal regresyon analizi.....	51
4.6.7.	Demografik özelliklere ilişkin analizler.....	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		57
KAYNAKÇA.....		60
EKLER		67
EK-1. Anket Formu		67



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Aile ve işletme sistemlerinin karşılaştırılması.....	4
Tablo 1.2. Aile işletmesi ve aile İşletmesi olmayan işletmelerin farkları.....	5
Tablo 1.3. Dünyadaki aile işletmelerinin ülke ekonomilerindeki yeri	9
Tablo 1.4. Günümüzde faaliyette olan dünyanın en eski aile işletmeleri.....	10
Tablo 1.5. Dünyanın en büyük aile işletmeleri.....	11
Tablo 1.6. Türkiyenin en eski aile işletmeleri	14
Tablo 1.7. Eski kuşak ile yeni kuşak arasındaki farklıklar	17
Tablo 1.8. Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesinde karşılaşılan sorunlar	19
Tablo 2.1. Nepotizmin aile İşletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri	24
Tablo 4.1. Evren büyüklüklerine göre örneklem büyüklükleri.....	43
Tablo 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri.....	46
Tablo 4.3. Normallik testi ve güvenilirlik analizi	47
Tablo 4.4. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler	48
Tablo 4.5. Pearson korelasyon analizi	49
Tablo 4.6. Basit doğrusal regresyon analizi	50
Tablo 4.7. Çoklu doğrusal regresyon analizi.....	51
Tablo 4.8. Çalışanların cinsiyetine göre bağımsız örneklem t testi.....	52
Tablo 4.9. Çalışanların yaşlarına göre tek yönlü varyans analizi	53
Tablo 4.10. Çalışanların işletmede çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi.....	53
Tablo 4.11. Çalışanların mesleki kıdemlerine göre tek yönlü varyans analizi	54
Tablo 4.12. Çalışanların eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analizi	55
Tablo 4.13. Araştırma hipotezlerinin sonuçları	56

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Yöneticilerin aile bireyleri karar ilişkisi durumuna ilişkin görüşleri.....	7
Şekil 1.2. Aile İşletmelerinin yönetim kurulu üyeleri.....	7
Şekil 3.1. Örgütsel adalet modeli.....	33
Şekil 4.1. Araştırma modeli	42



SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
İGİAD	Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri

GİRİŞ

Ülke işletmeleri içerisindeki aile işletmelerinin payı incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmelerinden oluştuğu gözlemlenebilmektedir. Ülke ekonomilerinde büyük role sahip olan aile işletmelerinin ortak özellikleri “aile” ve “işletme” kavramlarının iç içe geçmiş olmasıdır. Aile işletmeleri bu yönü ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla avantajları olduğu gibi birtakım dezavantajları da bulunmaktadır.

Aile üyelerinin işletme etrafında toplanmasıyla akrabalık ilişkilerinin ön plana çıktığı aile işletmelerinde kendini gösteren “nepotizm” kavramı, kayırmacılığın bir türü olarak akraba kayırmacılığını ifade etmektedir. İşe alma, işlem ve terfi gibi süreçlerde ortaya çıkan bu kayırmacı uygulamalar, planlı ve kontrollü bir şekilde uygulandığında aile işletmeleri açısından olumlu sonuçlar oluşturabileceği gibi plansız ve kontrolsüz bir şekilde, aile üyesi olmayan çalışanlar gözetilmeksizin uygulandığında birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Nepotizm uygulamaları aile üyesi olan çalışanları tatmin ederken aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından olumsuz bir olgu şeklinde algılanabilmektedir.

Aile üyelerinin işletme içerisinde kayırılmasına karşın aile üyesi olmayan diğer çalışanların zihninde söz konusu kayırmacı uygulamalar adil olup olmadığı yönünde birtakım değerlendirmelerden geçmektedir. Bireyin parçası olduğu organizasyondaki uygulamalara ilişkin bu yargıları adalet algısını oluşturmada, söz konusu adalet algısı “örgütsel adalet” kavramını ifade etmektedir. Bu nedenle “aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların algıladığı örgütsel adalet üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?” sorusu araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

Araştırma sorusundan hareketle bu çalışmanın amacı; işe alma, işlem ve terfi gibi hususlarda ortaya çıkan aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde “aile işletmesi” kavramı ifade edilmiş, aile işletmelerinin özellikleri üstün ve zayıf yönleri ile ele alınmış, Türkiye ve Dünya’da aile işletmelerinden söz edilmiştir. İkinci bölümde “nepotizm” kavramı ifade edilmiş, nepotizm; işe alma, işlem ve terfi olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmış ve kavram aile işletmeleri kapsamında olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alınmıştır. Üçüncü bölümde “örgütsel adalet” kavramı ifade edilip öneminden bahsedilirken, örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmış ayrıca nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, kapsam ve sınırlılıkları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Literatürde “aile işletmesi” kavramı incelendiğinde kavram, araştırmacılar tarafından farklı ölçütlerle tanımlanmıştır. Çünkü “aile işletmesi nedir?” sorusuna ortak paydadan verilmiş bir cevap bulunmamaktadır (Craig ve Lindsay, 2002:418). Aile işletmeleri hakkında tam anlamıyla açıklayıcı tek bir tanımlamanın olmaması, kavramın araştırmalarda yer almasının önüne geçmiştir. Aile işletmelerinin geçmişi binlerce yıl öncesine dayanmasına rağmen, aile işletmeleri kavramı ancak 1990’lı yıllarda akademik anlamda detaylı bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır (Klein vd., 2005:321).

İşletmelerin kâr amacı ile mal ve hizmet üreten kuruluşlar olduğu ele alındığında, aile işletmelerinden bahsederken kâr amacı ve mal-hizmet üretimi ile ilişkili bir ailenin varlığından söz edilmesi gerekmektedir. İşletmeyle ilişkili olan bir ailenin varlığından söz edilmesi için ise söz konusu ailenin iki ya da daha fazla kişiden oluşması gerekir. İki veya daha fazla sayıda olan aile bireylerinin örgütsel yapının içerisinde yer aldığı ve işletmenin mülkiyetinin çoğunluğunu elinde bulundurduğu işletmelere aile işletmeleri, tek bir kişinin mülkiyetini elinde bulundurduğu ve mensup olduğu aile üyelerinin işletmeye dahil edilmediği işletmeler ise şahıs işletmeleri olarak nitelendirilir. Şahıs işletmeleri ancak ailenin ikinci kuşak üyelerine devredilmesiyle aile işletmesi niteliği kazanmış olur (Alayoğlu 2003:14). Özetle aile işletmelerini; “ailenin geçimini sağlamak amacı ile mal ve hizmet üretimi gerçekleştirmek ve bununla birlikte aile mirasının bölünüp dağılmasını engellemek amacı ile kurulan, yönetim kadrosu aile üyelerinden oluşan ve aileden en az iki kuşağın işletme faaliyetlerine dahil olduğu organizasyonlar” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çetinkaya vd., 2017:122).

Aile işletmesi kavramını ilk kez Robert G. Donnelley tarafından ele alınmıştır. Donnelley’in Harvard Business Review’da yaptığı çalışmasındaki tanıma göre aile işletmeleri, “bir ailenin en az iki kuşaktır işletmenin amaç ve politikaları ile yakından etkileşim içerisinde olduğu işletmeler” olarak değerlendirilmektedir (Donnelley, 1964: 94). Bu tanımdan yola çıkılarak aile işletmelerinde ailenin çıkarları ile işletmenin çıkarları birbirini doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür.

Family Business Review’da yapılan Barry’nin tanımına göre aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından belirlenmiş normlar doğrultusunda oluşturulan karlılık hedefleri ve yine kâr dağıtım politikasının aile üyeleri tarafından belirlendiği işletmelerdir (Barry 1975:42).

Handler (1989:262) ise Family Business Review’daki yaptığı çalışmasında aile işletmesini, “yönetimi aile üyelerinin kontrolünde olduğu veya yönetim kurulunun aile üyelerinden

oluştugu, ana faaliyet kararlarının ve halefiyet planlarının aile üyeleri tarafından belirlendiği bir işletme” olarak tanımlamıştır.

Colli ve Rose (2008:195)’e göre aile işletmesi, ailenin söz konusu işletmenin stratejilerini belirlemede söz sahibi olacak kadar öz sermayeye sahip olduğu ve işletmenin üst yönetim pozisyonlarında yer aldığı işletmelerdir. Buna benzer olarak Fiegner vd. (1994:318) aile işletmesini, “sahipliği ve yönetimi aynı ailede olan işletmeler” olarak tanımlamaktadır.

Craig ve Lindsay (2002:418) aile işletmesini, “aynı aile fertlerinin ortak amaçları doğrultusunda gelecek nesillere aktardığı bir işletme” olarak tanımlamaktadır.

Bir tanımda yine aile işletmesi, mülkiyetinde veya fonksiyonunda aynı aile fertlerinden en az iki bireyin rol aldığı işletmenin mülkiyetinin ailenin sonraki kuşaklarına aktarıldığı bir işletme olarak tanımlanmıştır (Pazarcık, 2004:34).

“Aile işletmesi” hakkında yapılan tanımlamalarda görüldüğü üzere çoğunlukla üç bağlam üzerinde durulmuştur. Tanımlamalarda bir işletmenin aile işletmesi olması; o işletmenin mülkiyetinin bir ailede bulunması, işletmenin yönetim fonksiyonunun aile bireylerinden oluşması ve yine o işletmenin mülkiyetinin ailenin diğer kuşaklarına aktarılması ile bağdaştırılmıştır. Araştırmacıların çoğunlukla bu üç ölçüt çerçevesinde aile işletmesi tanımlaması yapmasına rağmen yine de bu üç ölçüt literatürde genel kabul görmüş bir ölçüt değildir. Chua, Chrisman ve Sharma (1999), aile işletmelerinin tanımlanmasına dair yaptıkları çalışmalarında yaklaşık 250 adet makale incelemiş ve çalışmalarında belirttiği 21 adet aile işletmesi tanımlamalarından yola çıkarak aile işletmelerinin yönetim ve mülkiyetinin şu üç farklı şekilde olabileceğini belirtmiştir; aileye ait ve aile tarafından yönetilen, aileye ait ve aile tarafından yönetilmeyen ve son olarak aile tarafından yönetilen ancak mülkiyeti aileye ait olmayan (Chua vd., 1999:20). Böylelikle, bir işletmeyi aile işletmesi olarak nitelendirmede kullanılacak olan her durum için geçerli sabit bir ölçütün olmaması aile işletmelerinin tek bir tanımlamada ele alınmasını zorlaştırmaktadır.

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerinde aile ve iş sistemlerinin bir arada olması ile gelen birtakım özellikler vardır. Aile işletmelerinde bu özellikler iç içe geçmiş durumdadır. Bu özellikler Tablo 1.1’de şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 1.1. Aile ve işletme sistemlerinin karşılaştırılması (Dyer ve Handler, 1994:75)

Çatışma alanları	Aile Sistemleri	İş Sistemleri
Hedefler	Aile üyelerinin gelişimi ve desteği	Kârlılık, verimlilik ve büyüme
İlişkiler	Derinden, kişisel ve birincil öneme sahip	İlişkiler ikinci planda ve kişisel değil veya yarı kişisel
Kurallar	Gayri resmi beklentiler	Yazılı ve resmi kurallar olmakla birlikte ödüller ve cezalar kurallarda açıkça belirtilir.
Değerlendirme	Koşulsuz sevgi ve destek, kim oldukları için ödüllendirilen üyeler	Performans değerlendirmeye bağlı olarak çalışana ödül veya ceza
Halefiyet	Ölüm veya boşanmaya bağlı	Emeklilik, terfi veya işten ayrılma nedeni ile

Aile işletmelerinin en temel özelliği, mülkiyeti elinde bulunduranların aile üyeleri olması veya işletmenin yönetiminde ve faaliyetlerinde ailenin doğrudan etken faktör olmasıdır (Yağcı, 2019:10).

İşletme politikalarının belirlenmesinde aile kültürü büyük rol sahibidir. İşletmenin kurulumunda veya yönetiminde rol sahibi olan ailenin kültürü, örgüt kültürüne de etki etmektedir. Aynı şekilde işletmenin isminin toplum içinde kazandığı bilinirlik ve saygınlık, aile isminin toplumdaki statüsünü de yükselterek aile kültürüne doğrudan etki eder. Bu anlamda aile çıkarları ile işletmenin çıkarları örtüştüğünü ifade etmek mümkündür (Ateş, 2003:5-7).

İşletme yeni bir kuşağa devredildiğinde işletmenin sermayesiyle birlikte sosyal ve kültürel birikim de aktarılır (Çetinkaya vd., 2017:123).

İşletmede risk ve belirsizlikler hakkında karar verilirken aile çıkarları ve işletme çıkarları birlikte gözetildiğinden çoğunlukla rasyonel karar verme ile aile kültüründen gelen duygusal karar verme çelişkisi ortaya çıkar (Alayoğlu, 2003:21).

Aile üyelerinin aile ağacındaki, aile içi yapısındaki konumu işletmenin organizasyon yapısındaki konumu ile benzerlik gösterir. Örneğin yönetici pozisyonunda rol alacak bir birey yine aile içinde söz sahibi, ailenin yönetiminde de rolü olan bireylerden oluşur (Günver, 2002:19). Ve bu yapıdaki değişiklikler; evlenme, boşanma, çocukların yetişkin olması, ölüm, doğum gibi değişiklikler işletmenin organizasyon yapısında da değişikliklere neden olur (Alayoğlu, 2003:20).

Mülkiyet ve yönetimin birlikteliği ile mülk sahibi olan yöneticinin toplumsal çevresi, işletmenin iç ve dış çevresini yakından etkiler. Aile işletmelerinin çevresi kan bağı, evlilikler veya aile ile oluşturulmuş dostluklardan meydana gelmektedir (Özler vd., 2007:443).

Aile işletmelerinde üst düzey çalışan istihdamı ancak işletme belirli bir büyüklüğe ulaştığında, aile üyeleri yetersiz geldiğinde gerçekleşir (Zaim ve İstar, 2015:4).

Aile işletmelerinin kurulmasında gerekli olan sermayenin çoğunluğu yabancı kaynaklardan değil özkaynaklardan yani aile birikimlerinden, eş-dost ve akrabadan temin edilen finansmandan oluşmaktadır. Özsermaye oranının bu denli fazla olması, özellikle eş-dost ve akrabalardan temin edilen finansmanın fazla olması işletmede üst düzey yöneticilerin ve karar verici mekanizmanın aile üyelerinden oluşmasında büyük etken faktördür. Bu durum ise işletmede “nepotizm” kavramının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Özler vd., 2007:443)

Sermaye yapısının çoğunluğu özkaynaklardan oluşan aile işletmeleri “ekonomik sermaye” yoğun olan diğer işletmelerden farklı olarak “sosyal sermaye” yoğun işletmelerdir (Asunakutlu ve Avcı, 2010:96). Dış kaynak kullanımı ve borçlanmaya karşı mesafeli tutumlarından ve “sosyal sermaye” yoğun olmalarından dolayı aile işletmeleri kriz dönemlerinde diğer işletmelerden daha üstün finansal performans sergilerler (Gözen, 2018:16).

Aşağıdaki tablo 1.2’de aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran farklılıklar özetlenmiştir.

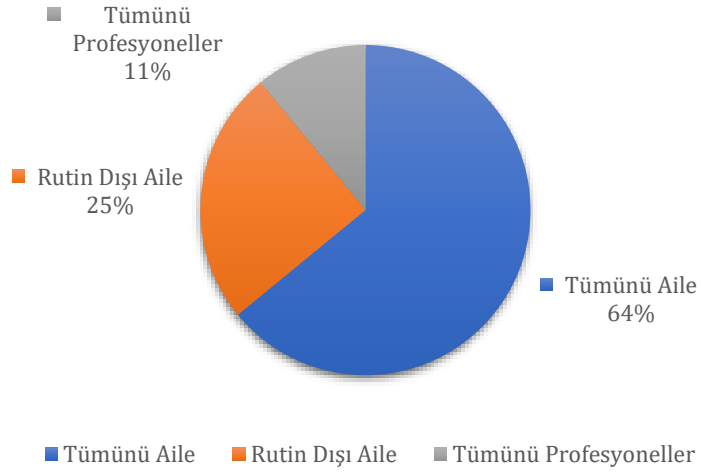
Tablo 1.2. Aile işletmesi ve aile işletmesi olmayan işletmelerin farkları (Stewart ve Hitt, 2011:60)

	Aile İşletmesi Olmayanlar	Aile İşletmeleri
Mülkiyet	<ul style="list-style-type: none">- Dağınık- Akrabalığa bağlı değil- Nakit Akışı mülkiyet hakları ile ilişkili değil	<ul style="list-style-type: none">- Yoğun- Akrabalığa bağlı- Nakit akışı mülkiyet hakları ile özleşik
Denetim	<ul style="list-style-type: none">- Sahiplik ve yetki dağıtımı mevcut- Yönetim kurulu üzerindeki dış baskı- Netlik ve açıklık	<ul style="list-style-type: none">- Sahiplik ve merkezileşmiş yetki- Yönetim kurulu üzerinde iç baskı- Belirsizlik ve gizlilik
Geri Dönüşler	<ul style="list-style-type: none">- Ekonomik çıktılar önemli- Kişisel çıkarlar ikinci planda	<ul style="list-style-type: none">- Ekonomik olmayan çıktılar önemli

Ödüller	<ul style="list-style-type: none"> - Başarıya göre ödüllendirme, liyakat esaslı - Evrensel kriterlere göre performans değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepotizm temelli - Akrabalığa bağlı değerlendirme
Bağlantılar	<ul style="list-style-type: none"> - İşe dayalı dış bağlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Akrabalık ilişkileri üzerine kurulmuş bağlar
Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> - Formel Eğitim - Liderlik devri seçimi yönetici havuzundan 	<ul style="list-style-type: none"> - İş başı eğitim anlayışı - Liderlik devri seçimi aile havuzundan
Kariyerler	<ul style="list-style-type: none"> - Maaşlı yönetici - Kısa dönem kariyer ufku 	<ul style="list-style-type: none"> - Aile üyeleri - Uzun dönemli kariyer ufku
Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> - Profesyonellere delegasyon - Rasyonel, analitik ve inovasyona dayalı - Biçimsel denetim ve kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> - Merkezi yönetim ve otokrasi - Duygusal, içgüdüsel - Organik ve karşılıklı kabul

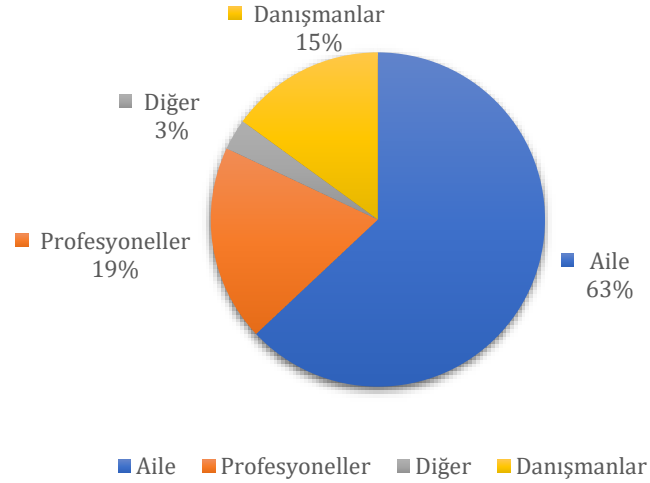
1.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Şekilleri

H. Zümrüt Tonus çalışmasında; Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı, 100 kişiden fazla personel çalıştıran büyük ölçekli işletmelerden, 3 tanesi limited şirket olup geriye kalanı ise anonim şirket olan, içlerinde "Eti Gıda" ve "Sarar Giyim Tekstil" gibi işletmelerin de olduğu, 24 adet aile işletmesi ile yaptığı çalışmasındaki bulgularında yöneticilerin görüşleri Şekil 1.1'deki grafikte verilmiştir. Aile işletmelerindeki tüm kararlar aile tarafından verilir düşüncesinde olan yöneticiler %10, rutin işler haricinde kalan kararlar aile tarafından verilir düşüncesinde olanlar %28 ve stratejik kararlar haricindeki tüm kararlar profesyonel yöneticiler tarafından verilir şeklinde düşünen yöneticiler ise büyük çoğunluğu oluşturmaktadır (Tonus, 2004:228).



Şekil 1.1. Yöneticilerin aile bireyleri karar ilişkisi durumuna ilişkin görüşleri (Tonus,2004: 228)

Yine aynı çalışmadaki bulgulara göre, aşağıdaki Şekil 1.2’de belirtildiği üzere aile işletmelerinin %63’ünde yönetim kurulu yalnızca aile üyelerinden oluşurken, aile üyelerinin yanında profesyonellerinde yönetime katıldığı işletmelerin oranı %19 ve yaklaşık %15’inde ise danışmanlar da yönetim kurulu üyesi durumdadır (Tonus, 2004:228).



Şekil 1.2. Aile İşletmelerinin yönetim kurulu üyeleri (Tonus,2004: 228)

Aile işletmelerinde ailenin yönetimdeki rolüne göre; merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetim olmak üzere üç temel yönetim biçiminden bahsedilebilmektedir.

1.3.1. Merkeziyetçi yönetim

Merkeziyetçi yönetim; yönetim yapısında yönetme gücünün, otoritenin ve bütün yetkilerin tek bir kişide veya grupta toplanmasıdır (Yağcı, 2019:26). Yetkinin bir kişi veya grupta toplanması bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. İşletmenin mülkiyetini elinde bulunduran sahip-yönetici, tüm kararları kendisi vererek en doğru işi kendisinin yaptığını düşünmektedir (Akdoğan, 2000:36). Bunun nedeninde sahip-yönetici ve aile üyeleri tarafından yetki devrinin bir çeşit güç kaybı ve prestij meselesi algısı olduğu yatmaktadır (Ateş, 2003:16). Bu durum, aile içi yapıda da bazı sorunlara yol açmaktadır. Aile içerisinde yaş grubu küçük olan yetenekli işletme paydaşları geri planda kalmakta, işletme kararları hakkında fikirleri önemsizleşmektedir (Akdoğan, 2000:36). Bu durum neticesinde işletme yönetiminde üst düzey personel istihdamı veya profesyonel yönetim anlayışı karşısındaki engel kaçınılmaz olacaktır. En nihayetinde “nepotizm” kavramının oluşmasında merkeziyetçi yönetim anlayışı bir etken faktör olarak aile işletmelerinin karşısına çıkacaktır.

1.3.2. Katılımcı yönetim

İşletme değerleri kadar aile değerlerinin de önem taşıdığı aile işletmelerinde iş disiplini, tecrübe ve deneyimler işletme değerlerine katkıda bulunacak öğelerdir. Katılımcı yönetim anlayışında iş disiplini ön plana çıkmaktadır. Herkesin yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmiştir. Aile üyeleri, yönetici pozisyonunda olsalar dahi profesyonel yöneticilere de yönetim departmanında yer vermişlerdir. Profesyonel yöneticilerin kararları da aile üyelerinin kararları kadar işletme politikalarının belirlenmesinde etkilidir. İşletmenin değerleri ön planda olması ile üst düzey çalışanların işletmeye değer katacak profesyonel görüşleri de işletme için değer arz etmektedir (Bozkurt, 2017:23).

Katılımcı yönetim anlayışında, işletmenin değerleri, aile değerlerinden önce gelmektedir. İşletme çıkarları öncelikli plandadır. İşletmenin geleceği açısından profesyonel çalışan istihdamı öncelik arz etmektedir. Bu şekilde katılımcı yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde aile işletmelerinin temel sorunu olan “nepotizm” in önüne geçilmektedir (Baş, 2019:14).

1.3.3. Profesyonel yönetim

Profesyonel yönetim anlayışında, aile üyesi olan işletme sahipleri işletme yönetimine kendileri belirledikleri üst düzey çalışanlara yer verirler. İşletme sahipleri, işletme faaliyetlerine fiilen etki etmezler. Yatırım planları gibi daha çok makro konularla ilgilenen işletme sahipleri, işletme politikaları ile ilgili karar alıcı mekanizma konumundadır. İşletme sahiplerinin görevlendirdikleri yöneticiler ise alınan bu kararlar doğrultusunda işletme faaliyetlerini yönetmek ile yükümlüdür. Özetle profesyonel yönetim anlayışında işletme sahibi olan aile

üyeleri “lider”, işletme sahiplerinin belirlediği profesyonel çalışanlar ise “yönetici” konumundadır (Alayoğlu, 2003:44).

1.4. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

European Family Business’in 2012’deki verilerine göre, dünyadaki yeni kurulan işletmelerin %85’i ailelerin birikimleri ile kurulmaktadır. Dünyadaki ülkelerin çoğunda işletmelerin %70-%90’ını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmeler dünyadaki istihdamın yaklaşık %60’ını karşılamaktadır (Polat, 2018:26).

Aile işletmelerinin birçoğu gelecek kuşaklara devir problemleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Kısıtlı sayıda ikinci kuşağa devredilebilen aile işletmelerinin ancak üçte biri üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Buna rağmen dünya üzerindeki işletmelerin üçte ikisini aile işletmeleri oluşturmaktadır (Gözen, 2018:25). Dünyadaki işletmeler içerisindeki bu üçte ikilik pay dilimine mercek tutulacak olduğunda şu şekilde bir tablo ile karşılaşılmaktadır:

Tablo 1.3. Dünyadaki aile işletmelerinin ülke ekonomilerindeki yeri (Güney, 2008)

Ülkeler	Aile işletmelerinin ülkedeki işletmelere oranı	Aile işletmelerinin GSMH’ye etkisi
A.B.D	%90	%40
Almanya	%83	%50
Fransa	%60	%60
İngiltere	%75	-
İspanya	%76	%60
İsveç	%79	-
Finlandiya	%80	-
Hollanda	%75	%50
Portekiz	%70	%60
İtalya	%95	-
Türkiye	%95	%90

Tablo 1.3’te görüldüğü üzere aile işletmeleri, parçası olduğu ülke ekonomilerinde büyük pay sahibidir. Gayri Safi Milli Hasılanın büyük bir kısmının aile işletmeleri tarafından oluştuğu

ülkelerde, aile işletmelerinin istihdamdan kalkınmaya kadar ekonominin birçok alanına katkı sağlaması sonucu aile işletmelerine olan toplumsal ve akademik ilgi günden güne artmıştır (Doğan ve Yolaç, 2011:104).

Aile işletmelerinin geçmişi çok eskiye dayanmaktadır. Tablo 1.4'te de görüldüğü üzere; günümüzde faaliyette olan dünyanın en eski aile işletmesi, otelcilik sektöründe Japonya'da faaliyet gösteren 718 yılında kurulmuş olan Hoshi'dir. Ancak, 578 yılında Japonya'da kurulmuş olan Kongo Gumi isimli inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesi 2006 yılında faaliyetlerini sonlandırana dek dünyanın en eski aile işletmesi sıralamasında ilk sırada yer alıyordu.

Tablo 1.4. Günümüzde faaliyette olan dünyanın en eski aile işletmeleri
(www.familybusinessmagazine.com)

	İŞLETME ADI	ÜLKE	KURULUŞ	SEKTÖR
1	Hoshi Onsen	Japonya	718	Otelcilik
2	Chateau de Goulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
3	Pontificia Fonderia Marinelli	İtalya	1000	Demircilik
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve 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 İmalatı
13	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	Willian Prym	Almanya	1530	Demircilik,Tekstil
15	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
16	Touwfabriek G. Van Der Lee B. V.	Hollanda	1545	Halat Fabrikası

17	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
18	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
19	Freiherr von Poschinger	Almanya	1568	Cam Üretimi
20	Hacienda Los Lingues	Şili	1575	Şarapçılık, Otelcilik
21	Berenberg Bank	Almanya	1590	Bankacılık
22	R. Durtnell & Sons	Birleşik Krallık	1591	İnşaat
23	Royal Tichelaar	Hollanda	1594	İnşaat
24	Eduerd Meier	Almanya	1596	Ayakkabı
25	Toraya	Japonya	1600	Şekerleme

Günümüzde gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin çoğu aile işletmeleridir. Yoğun çalışmalar sonucu başarıyı elde eden, işletmenin gelecek kuşaklara devrini başarı ile sonuçlandıran, uzun ömürlü aile işletmeleri; buldukları ülkelerinin ekonomilerine büyük katkı sağlayan, ülke ekonomisine yön veren büyük işletmeler haline gelmişlerdir (Yolaç ve Doğan, 2011:104). Dünyanın en büyük aile işletmelerinden bir kısmı tablo 1.5'te gösterilmiştir.

Tablo 1.5'te birinci sırada belirtilen, perakende mağazacılık faaliyetinde bulunan, Walton ailesinin kontrolünde olan Walmart aile işletmesi, aynı zamanda dünyanın en büyük işletmeleri sıralamasında da birinci sırada yer almaktadır. Ayrıca dünyanın en büyük aile işletmelerinden; Berkshire, Dell Technologies ve Ford Motor Company 2021 yılının Fortune 500 listesinde ilk otuz işletme içerisinde yer almışlardır. Yine diğer birçok aile işletmesi de dünyanın en büyük 500 işletmesini belirten bu listede yer almaktadır (www.fortune.com).

Tablo 1.5. Dünyanın en büyük aile işletmeleri (www.familybusinessindex.com)

	İŞLETME	AİLE	FAALİYET ALANI	ÜLKE	KURULUŞ
1	Walmart	Walton	Perakende Mağaza Zinciri	ABD	1962
2	Berkshire Hathaway, Inc.	Buffett	Finansal Hizmetler	ABD	1955
3	EXOR SpA	Agnell	Finansal Hizmetler	İtalya	1927
4	Schwarz Group	Schwarz	Tüketici	Almanya	1930
5	Ford Motor Company	Ford	Otomotiv	ABD	1919

6	Bayersiche Motoren Werke (BMW)	Quandt	Otomobil	Almanya	1916
7	Koch Industries	Koch	Petrol, Gaz, Tarım	ABD	1940
8	Cargill, Inc.	Cargill-Macmillian	Uluslararası Ürün Ticareti	ABD	1865
9	Comcast Corp.	Roberst	Telekom, Medya ve Teknoloji	ABD	1936
10	Dell Technologies	Dell	Telekom, Medya ve Teknoloji	ABD	1984
11	Robert Bosch Gmbh	Bosch	İleri Üretim ve Mobilite	Almanya	1886
12	Reliance Industries	Ambani	Enerji	Hindistan	1973
13	SK Corp	Chey	İleri Üretim ve Mobilite	Güney Kore	1953
14	Country Garden Holdings	Yang Guaqiang	Devlet ve Altyapı	Çin	1992
15	INA-Holding	Schaeffler	İleri Üretim ve Mobilite	Almanya	1946
16	Roche Holding	Hoffman and Oeri	Sağlık	İsviçre	1896
17	LG Group	Koo In-Hwoi	Telekom, Medya ve Teknoloji	Güney Kore	1947
18	LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SA	Arnault	Tüketici	Fransa	1987
19	George Weston	Weston	Tüketici	Kanada	1882
20	Aditya Birla Group	Birla	İleri Üretim ve Mobilite	Hindistan	1857
21	Arcelor Mittal	Mittal	Enerji	Lüksemburg	1976
22	JBS SA	Batista	Tüketici	Brezilya	1953
23	Amerika Movil SA de CV	Slim	Telekom, Medya ve Teknoloji	Meksika	2000
24	Gunvor SA	Törnqvist	Enerji	İsviçre	2000

25	Anheuser- Busch InBev	Sicupira, Telles and Lemann	Tüketici	Belçika	2008
----	--------------------------	-----------------------------------	----------	---------	------

Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile işletmesi olup Türkiye'deki GSMH'nın %90'ı aile işletmeleri tarafından karşılandığı ilgili tabloda belirtilmişti. Ayrıca TÜİK ve İstanbul Ticaret Odası'nın verilerine göre Türkiye'deki KOBİ'lerin %98'i aile işletmesidir ve yaklaşık 3000'den fazla büyük aile işletmesi bulunmaktadır (Polat, 2018:27). Birçok ülkeye kıyasla Türkiye'de aile işletmelerinin diğer işletmelere oranı çok daha fazladır. Bu anlamda aile işletmeleri Türkiye ekonomisi için büyük önem arz etmektedir.

Kobi Finans (2005) raporunda ise Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık olarak %90'ı aile işletmesi olduğu ve bu işletmelerin yaşadığı problemler ABD'deki aile işletmelerinin yaşadığı problemler ile benzerlik gösterdiği belirtilmiştir. Bu nedenle Türkiye'deki aile işletmelerinin yaşadığı problemlerin ele alması hem Türkiye ekonomisi hem de küresel ekonomi açısından önem taşımaktadır (Tarhan, 2010:9).

Türkiye'deki aile işletmelerinin yaşadığı en önemli sorunlarından birisi devir sürecinde yaşanan sorunlar olması ile çok az sayıdaki aile işletmesi, yeni kuşak aile üyelerine başarı ile devredilmektedir. Ankara Sanayi Odası'nın "Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik" konulu raporunda Türkiye'deki aile işletmelerinin %70'inin ikinci kuşağa geçemediği ve ortalama yaşam sürelerinin yaklaşık 18 yıl olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bu raporda Türkiye'deki aile işletmelerinin ikinci kuşağa devir sayısı, dünyadaki diğer aile işletmeleri ile benzerlik göstermesine karşın üçüncü kuşağa devir sayılarında diğer ülkelerin çok gerisinde kalınmıştır. Bunun nedeninde "aile konseyi" ve "aile anayasası" gibi aileyi kurumsallaştıracak unsurların henüz Türkiye'de yaygın olmadığı belirtilmiştir (Gözen, 2018:12).

Uluslararası vergi ve danışmanlık şirketi olan PricewaterhouseCoopers (PwC) tarafından 2010-2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na göre Türkiye'de 1900 yılından önce kurulan ve hala faaliyette olan 18 aile işletmesi vardır (Yolaç ve Doğan, 2011:106). Türkiye'deki en eski aile işletmesi ancak beşinci kuşağa aktarılabilmektedir. Türkiye'deki en eski aile işletmelerden bir kısmı aşağıdaki Tablo 1.6'da belirtilmiştir. Ayrıca 1926'da Vehbi Koç tarafından kurulan Koç Holding dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında bugün 54. sırada yer almaktadır (www.familybusinessindex.com).

Tablo 1.6. Türkiye'nin en eski aile işletmeleri (Karpuzoğlu, 2004:44)

İŞLETME	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL SAYISI	
1	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	5
2	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
3	Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
4	Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
5	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
6	Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
7	Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
8	Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Bey	1912	3
9	Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
10	Gensenta	Mustafa Nevzat	1923	3
11	Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
12	Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
13	Tatko	Alp Yaman	1926	3
14	Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
15	Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
16	Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
17	Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
18	Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
19	Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
20	Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
21	Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	2
22	Ülker	Sabri ülker	1944	2
23	Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
24	Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
25	İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

1.5. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri

İşletme faaliyetleri bakımından diğer işletmelerden farklı nitelikleri olan aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla zayıf yönleri olduğu gibi üstün yönleri de bulunmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre işletme faaliyetlerinde daha etkin olduğu gözlemlenmiştir. US News and World Reports isimli dergi tarafından, 1986 yılında ABD’de yapılan bir çalışmada en büyük 47 aile işletmesinden 31 tanesi, Dow Jones endeksi baz alındığında, aile işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla daha iyi performans sergilediği ortaya konulmuştur (Ateş, 2003:8). Aile işletmelerindeki bu başarının kaynağını şu şekilde özetlemek mümkündür:

1.5.1. Sermaye yapısı ve finansman

Aile işletmelerini diğer işletmelerden üstün kılan en önemli özelliklerinden birisi finansal yapılarıdır. Aile işletmelerinin sermayesinin büyük bir kısmı özkaynaklardan oluşmaktadır (Üçok ve Göker, 2006:47). Böylelikle söz konusu ihtiyaçlarını özkaynaklardan karşılayan aile işletmeleri daha az dışa bağımlı olmaktadır. Bunun sonucunda aile işletmeleri diğer işletmelere göre finansal anlamda güçlü bir duruş sergilemektedir (Alayoğlu, 2003:24). Ayrıca kriz dönemlerinde de diğer işletmelerden daha güçlü bir duruş sergileyen aile işletmelerinde aile bireyleri, kişisel varlıklarını ortaya koyarak işletmenin finansal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012:253).

1.5.2. Bağlılık

Aile fertleri tarafından kurulan aile işletmelerindeki aile bireylerinde oluşan sahiplik duygusu ile bireyler işletme ile bütünleşmişlerdir. Aile bireyleri işletmenin sürekliliğinin sağlanması için tüm benliklerini işletmeye adanarak işletmenin karlılığını artırmaya çalışmaktadır. İşletme etrafında ortak bir amaçla toplanan aile bireyleri arasında oluşan güçlü bağlar ve iş birlikleri ise başarıyı beraberinde getirmektedir (Bayramoğlu, 2017:31).

1.5.3. Bilgi birikimi

Aile işletmelerinin nesilden nesle aktarılması ile aile bireylerinin işletmeye dair bilgi ve tecrübeleri de gelecek nesillere aktarılmaktadır. Böylelikle elde edilen bilgi birikimi her bir kuşak için avantaj sağlamaktadır (Alayoğlu, 2003:25).

1.5.4. Karar alma

Aile işletmelerinde karar alma mekanizmasında en etken faktör aile üyeleri iken diğer işletmelerde alınacak olan kararlar yöneticilerin onayından geçmektedir. Böylelikle aile işletmelerinde alınan kararlar diğer işletmelere göre daha hızlı ve işletmenin çıkarlarına en uygun şekilde alınmaktadır (Üçok ve Göker, 2006:48).

1.5.5. Aile ünvanı

Aile isminin ve işletme isminin kazandığı tanınırlık birbirini aynı yönde etkilemektedir. Aile isminin toplumdaki güvenilirlik ve saygınlığı, işletmenin hammadde temininden satış-pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar sağlamaktadır (Akdoğan, 2000:34).

1.6. Aile İşletmelerinin Temel Sorunları

Aile işletmesi olmanın getirdiği üstünlükler kadar doğurduğu birtakım sorunlar da mevcuttur. Bazı aile işletmeleri gelecek kuşaklara başarı ile devredilirken bazıları kısa sürede faaliyetine son vermektedir. Varlığını nesiller boyu sürdürebilen aile işletmeleri; aile işletmesi olmanın getirdiği temel sorunları aşmış, aile işletmesi olmanın avantajlarını kullanmış olan işletmelerdir (Genç ve Karcioğlu, 2004:24). Aile işletmelerinin karşılaştığı temel sorunlar şu başlıklar altında belirtilebilir:

1.6.1. Kuşak çatışması

Kuşak çatışması; yeni kuşağın çağdaş anlayışa sahipken, eski kuşağın geleneksel yaklaşımları uygulama konusunda ısrarcı tavırlarından kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde örgüt kültürü kurucu kültürünün etkisi altında kalmasıyla misyon ve vizyon gibi kavramlara bağlılık büyük ölçüde azalmış, kurucunun geleneksel anlayışı hâkim olmuştur. Yeni kuşak bu gibi kavramlara bağlı kalırken eski kuşak yönetimde klasik yaklaşımları tercih edebilmektedir. Bunun sonucunda fikir ayrılığı oluşmaktadır (Güney, 2008:127).

Kurucu ile işletmeyi devralan kuşak arasındaki en önemli fark, birinci kuşağın işletmeyi kendisi kurması ile yaptığı işi kendi tercihi doğrultusunda yapması iken ikinci kuşağa işletmenin miras yolu ile geçmesidir. Kendi tercihi olmayan bir işletmenin varisi olan yeni kuşak o işi sevmeyebilir. Bu durum üçüncü ve sonraki kuşaklarda daha da belirginleşmektedir (Genç ve Karcioğlu, 2004:24).

Geleceğe yönelik bir yetki devri planlaması yapılmaması da kuşak çatışmasına neden olan bir faktördür. Etkin bir yetki devri planının olmaması, birinci kuşaktan sonra gelen nesillerin yetki ve sorumlulukları konusunda kargaşa ortamı oluşturmaktadır (Çelik vd., 2004:192).

Aşağıdaki Tablo 1.7’de aile işletmelerindeki eski kuşak ile yeni kuşak arasındaki görüş ayrılıkları belirtilmiştir.

Tablo 1.7. Eski kuşak ile yeni kuşak arasındaki farklıklar (Lee, 1996:63-68, aktaran Yurttadur ve Nakipoğlu, 2015:406)

Eski Kuşağın Görüşleri	Yeni Kuşağın Görüşleri
Daha tecrübeli olduklarını iddia etmektedirler.	Daha eğitilmiş olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale ile yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patron görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanların kontrol edilmesinin patronun bir görevi olduğunu vurgularlar.	Çalışanların işi en iyi şekilde yapma sorumluluğuna sahip olması gerektiğini vurgularlar
Bireylerin çoğunluğa göre hareket etmesi gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini üst seviyeye çıkarması gerektiğini düşünürler.
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağı inancındadırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işleriyle ilgilenmeleri gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada özgür kalmaları gerektiğine inanırlar.
İşin, örgüt tasarımı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt tasarımı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedefler belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim teknikleri uyguladıklarından şikayetçidirler.	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın sürekli değişim ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikayetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnç göstermesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı endişesindedirler.	Eski kuşağın gücü elinden bırakmamasından ve kendilerine yetki verilmemesinden şikayetçidirler.
İşletmenin büyüme sürecindeyken çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	İşletmenin çağdaş bir işletme olduğu imajını güçlendirmek amacıyla müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletme yönetiminde etik anlayış hakimdir	İşletme yönetiminde stratejik anlayış hakimdir.

Yeni kuşağın batılı yönetim usullerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	Eski kuşağın kendilerine yönetim usullerini test etme imkânı vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

1.6.2. Profyonelleşememe

Aile işletmelerinde kurucu, sıklıkla hem işletme sahibi hem de yönetici pozisyonundadır. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra işletme faaliyetlerini yürütebilmek için kurucunun kişisel bilgi ve deneyimlerinin yetersiz kaldığı da bir gerçektir. İşletme böyle bir büyüklüğe ulaştıktan sonra eğitilmiş, profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Güney, 2008:245).

Aile işletmelerinin profesyonelleşme sürecindeki yaşanan sorunların çoğunun temelinde ailenin eğitim ve değerleri ile profesyonel yöneticilerin eğitim ve değerleri arasındaki farklılık yatmaktadır. Profesyonel yöneticiler için rasyonel değerler ön planda iken kurucular daha çok duygusal değerler ile hareket etmektedir (Bayramoğlu, 2017:214). İşletme kurucularının duygusal değerlerle hareket etmelerinden kaynaklı olarak işletmeyi profesyonel yöneticilerden daha iyi yöneteceklerine inanırlar. Böylelikle profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmakta zorlanırlar. Bunun sonucunda işletme faaliyetlerinde kendi yöntemlerini kullanan işletme kurucuları, profesyonellikten uzak bir tutum sergilemiş oluşlar (Genç ve Karcioğlu, 2004:25).

Bir taraftan aile işletmelerinde birçok yönden profesyonelleşme sorunlarından bahsedebilmek mümkündür. Aile işletmelerinin profesyonelleşmesi; formal (resmi) yönetim sistemlerinin uygulanması, stratejik planlama ve kontrol sistemlerinin uygulanması, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin yönetim kurulunda ve karar alma mekanizmasında yer alması ile de gerçekleşir. Özellikle karar alma ve karar verme süreçlerinde aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmak farklı bakış açılarını beraberinde getirerek yenilikçi hedeflerin belirlenmesine önemli katkı sağlamaktadır. Aksi halde, karar alma ve karar verme süreçlerinin aile tarafından yönetildiği işletmelerde almadığı kararları uygulamaya çalışan bir yönetici profili oluşacaktır. Bu da profesyonel yönetim anlayışına ters düşmektedir (Howorth vd., 2016: 805).

1.6.3. Devir süreci

Devir süreci, çoğu aile işletmesinin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisidir. Hatta araştırmacıların aile işletmelerini “ailenin gelecek kuşaklara aktardığı bir işletme” olarak ifade etmesi, devir sürecinin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Aile işletmeleri, kurucunun işletmeyi gelecek kuşaklara devretmek istemesi ve gelecek kuşakların yönetimi devam ettirmek istemesi ile varlığına devam edebilmektedir. Aile işletmelerinin sadece %30’u ikinci kuşağa devredilebilirken bu dilimdeki işletmelerin ancak %10’u üçüncü kuşağa devredilebilmiştir (Yalçın ve Günel, 2006:73).

Kurucunun bir devir planı yapmaması halinde işletmeyi devralacak olan aile üyeleri arasında yönetimi elde etme rekabeti kaçınılmaz olacaktır. Bu rekabet çoğu aile işletmesinin dağılmasına neden olmaktadır. Kurucu henüz hayattayken yönetime gelecek olan aile üyelerinin belirlenmesi, işletmenin faaliyetlerine devam etmesi ve kurucunun bilgi ve tecrübelerini yeni yönetici adayına aktarabilmesi adına önem arz etmektedir (Akdoğan, 2000:37). Fakat aile işletmelerinde kurucuların birçoğu devir planı yapmamaktadır. Araştırmalara göre aile işletmelerinin %60’ı haleflik planlamasındaki başarısızlıktan dolayı dağılmaktadır (Güney, 2008:200).

Erdoğan’ın başkanlığında İGİAD’da yirmi iş adamının görüşleri ile yapılan bir çalışma sonuçlarına göre aile işletmelerinin ikinci kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar Tablo1.8’de belirtilmiştir.

Tablo 1.8. Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesinde karşılaşılan sorunlar
(Erdoğan, 2007:128)

PUAN	SORUN
14	- İşletmelerde kurumsallaşma aşamasına geçememiş ve kurumsallaşma eksikliği
12	- İkinci kuşağın ticari eğitiminin yetersiz kalması - İkinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsüz bir şekilde kullanması
11	- Birinci kuşağın ticari eğitim yetersizliği - İkinci kuşağın kendini yetersiz olduğu halde yeterli görmesi - İkinci kuşağın eğitilmiş olmasına rağmen yeteneksiz olması
10	- Stratejik kararların süreksiz olması

9	<ul style="list-style-type: none">- İkinci kuşağın birinci kuşak tarafından bağımsız bırakılmayacağı kaygısı- Birinci ve ikinci kuşağın karşılıklı güvensizliği- Kurum kültüründe oluşan kuşak çatışmaları- Birinci kuşağın teknolojiden ve dünya şartlarının gerisinde kalması- Yönetici adayı havuzunun oluşturulmaması
8	<ul style="list-style-type: none">- İkinci kuşağın işin geleceğine karamsar yaklaşması- Tek adam olma psikolojisi- İkinci kuşağın kendini geliştirmemesi- İkinci kuşağın görüşlerine önem verilmemesi
7	<ul style="list-style-type: none">- Birinci kuşağın yetkilerini kaybetme korkusu- İkinci kuşağın yetiştirilmesi için kaynak yaratılmaması- İşlerin ikinci kuşağa devredilecek kadar uzun süreli olmaması- Birinci kuşağın duygusal yaklaşımı
6	<ul style="list-style-type: none">- Ortaklar arasında ikinci kuşağın yönetimin hakimiyetini kaybedeceği endişesi- Kuşak çatışmaları- İkinci kuşakta görev paylaşımı sorunu- İkinci kuşağın mevcut kadro ile uyum sağlayamayacağı endişesi- Yönetime terfi ettirilecek olanların bırakacağı boşluğu dolduramama endişesi
5	<ul style="list-style-type: none">- İkinci kuşağın önceki kuşak olan kurucuların şart ve imkanlarını anlayamaması- Mevcut yöneticilerin devirden sonra kendini boşa hissetmesi- Kurulustaki belirlenen hedeflerden sapma endişesi- Birinci kuşağın veliht olarak sadece oğullarını düşünmesi- İkinci kuşağın karizmatik bir yapıya sahip olmaması- İkinci kuşağın herhangi bir yeterlilik testinden geçmemesi
4	<ul style="list-style-type: none">- İkinci kuşakta otokontrol eksikliği- Birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir geleneğinin olmaması- İş kuşağın işi yapamama endişesi- Üniversiteler ile diyalog eksikliği

3	<ul style="list-style-type: none"> - Birinci kuşağın ikinci kuşağa devirde gecikmesi - İkinci kuşağın işi sevmemesi
2	<ul style="list-style-type: none"> - Birinci kuşağın ikinci kuşağa işi devretmeyi düşündüğünde performansını düşürmesi
1	<ul style="list-style-type: none"> - Cinsiyet farklılığından doğan problemler - İş sahiplerinin piyasaya güvensizlikleri - Birinci kuşağın yetkilerinin elden gideceği endişesi
<p>Not: Birinci kuşak, aile işletmesinin kurucusunu ve mevcut yöneticisini ifade ederken; ikinci kuşak, yönetici adaylarını ifade etmektedir. Puan sıralaması en önemli sorunlardan önemsiz olan sorunlara doğru ilerlemektedir.</p>	

1.6.4. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma kavramı, araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla ele alınan bir kavramdır. Kurumsallaşma, işletme sahipleri ve yöneticiler bakımından ele alındığında işletmenin kişilerden bağımsız bir şekilde kural, standart ve prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşulları ve gelişmelere uygun organizasyon yapısını oluşturması, iş yapma usul ve faaliyetlerini örgüt kültürü haline getirerek kendine has bir kurum kimliğine sahip olması şeklinde ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2004:45).

Kurumsallaşma çalışmaları, işletmenin büyümesine paralel olarak ilerletilmesi gereken bir süreçtir. İşletme büyüdükçe örgütsel yapıda da gerekli geliştirmeler yapılmalıdır. Fakat birinci ve ikinci kuşak aile işletmelerinde aile üyeleri işletmeyi kendi kültürleri ile benimsediği prosedürlere göre yönetmeyi tercih ederler. Ancak, aile işletmeleri büyüdükçe kişilerden bağımsız bir kurum kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Bayramoğlu, 2017:40).

Kurumsallaşamamış aile işletmelerinde işin yapılış biçiminin belirli standartlara dayanmaması ve uygulamaların kişilere bağlı olarak yürütülmesi ile işletme faaliyetleri sağlıklı yürütülmemektedir. Uygulamaların kişilere bağlı yürütülmesi ile aile ve işletme kavramları birbirine karışmaktadır. Ailenin bakış açısı ile işletmenin çıkarları çakışmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda çalışanların yetenek ve deneyimleri arka planda kalarak iş için yeterli nitelikleri olmayan aile üyeleri ön plana çıkmaktadır. Herhangi bir performans değerlendirme sistemine tabi tutulamayan aile üyeleri hızla yükselmekte hatta onlara özgü çalışma alanları oluşturulmaktadır. Böyle bir durumda temel sorun ailenin kurumsallaşamamış olmasıdır. Aile ilişkilerin bir sistemsel yapıya dahil edilmesi de ancak aile anayasası, aile konseyi, devir planı ve hissedarlar sözleşmesi gibi aileyi kurumsallaştıracak unsurlar ile mümkündür (Genç ve Karcıoğlu, 2004:26).

Aile işletmelerinin karşılaştıkları kuşak çatışması, profesyonelleşememe, devir problemleri, nepotizm gibi temel sorunlar birbiri ile yakın ilişki içerisindedir. Ancak kurumsallaşamama bu sorunların bütününe neden olabilmektedir. Kurumsallaşmayı sağlamış bir işletmede söz konusu problemlerin görülme sıklığı daha az olacaktır. Bu anlamda kurumsallaşma problemleri aile işletmeleri için büyük önem oluşturmaktadır (Genç ve Karcioğlu, 2004:27).

1.6.5. Nepotizm

Aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan birisi olan nepotizm; kişinin kendi özel çabası ile kendi akrabalarına istihdam sağlaması, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklar tanınması anlamına gelmektedir. Nepotizmde bir kişinin istihdam edilmesinde veya terfi edilmesinde liyakat ilkesi aranmamaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2004:426).

Bu çalışmada nepotizmin aile işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalete olan etkisi incelenecektir. Bu kapsamda çalışmanın ikinci bölümünde nepotizm kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

2. BÖLÜM

NEPOTİZM

2.1. Nepotizm Kavramı

Nepotizm kavramı, Latince’de “yeğen” anlamına gelen “nepot” sözcüğünden türetilmiştir (Kiechel, 1984: 143). Günümüzde kişilerin mevkiini ailelerinin yararına kullanmasını ifade etmek için kullanılan nepotizm kavramı, Rönesans döneminde bazı papaların yeğenleri için üst düzey işler bulma eğiliminde olması ile ortaya çıkmıştır. Papaların bu davranışının sonucunda kilisenin etkinliğinin azalması ve dönemin diğer bireylerinin rahatsız olması, “nepotizm” kavramının olumsuz çağrışım yaratmasının temel nedenidir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Nepotizm; Webster’s International Dictionary’e göre, “liyakatten ziyade akrabalık ilişkilerinden dolayı akrabalara kayırmacılık göstererek onlara pozisyon sağlamak” (Abdalla vd., 1998:555) şeklinde tanımlanırken; TDK nepotizm kavramını, “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” şeklinde tanımlamıştır (www.sozluk.gov.tr, 2022). Ayrıca Abdalla vd. (1998), nepotizmi, akrabaların aynı kurumda istihdam edilmesi veya aile nüfuzunun kullanılarak başka kurumlarda istihdam edilmesi şeklinde tanımlamıştır. Öte yandan Bellow (2003) nepotizm kapsamında sadece liyakat aranmadan akrabaların organizasyonlarda istihdam edilmesinin değerlendirilmesinin çok yetersiz olduğunu, nitelikli akrabalara da ayrıcalık tanınmasının nepotizm kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Evrim biyologları, akraba olmayanlarsa akraba olanları kayırmayı “akraba seçimi (kin selection)” olarak ifade etmektedirler. Akraba seçiminin arkasında yatan temel neden “doğal seçim” kavramıdır. İnsanlar kendi genlerini taşıyan kişilere yardım ederek genlerinin gelecekte yaşama olasılığını artırmaktadır. İnsanların mülklerini akraba olmayanlara kıyasla akrabalarına bırakma olasılığı daha yüksektir. Örneğin ebeveynler, üvey evlatlarına veya evlat edindikleri çocuklarına kıyasla genetik çocuklarına daha fazla kaynak oluştururlar. Akraba seçiminin bir ifadesi olan nepotizm, örgütlerde akrabaların kayırılmasıdır. Bu kayırmacı uygulamalar; ücret, personel kararları, karar verme ve kuralları uygulama gibi örgütsel uygulamalarda ortaya çıkmaktadır (Spranger vd., 2012:152). Bu anlamda nepotizm, ne kadar kötü çağrışımı olan bir kavram olsa dahi temel bir insan içgüdüğü olarak kuşaktan kuşağa mülkiyet, bilgi ve yetki aktarımı sağlamaktadır (Bellow, 2003:25).

Nepotizm kavramının bazı Türkçe çalışmalarda kayırmacılık ile eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak, kayırmacılık kavramı daha genel bir kavram olup kendi içerisinde farklı türlere ayrılmaktadır. Kayırmacılık kavramında kişinin akrabası olmayan kişilere de fayda sağlaması söz konusudur (Asunakutlu ve Avcı, 2010:96). Fakat, tanımlarda da belirtildiği üzere kayırmacılığın bir türü olan nepotizm kavramından bahsedebilmek için söz konusu kayırmacılığın akrabalık ilişkilerine dayanması gerekmektedir. Böylelikle nepotizm örgütsel

anlamda ele alındığında, akrabalık ilişkilerinin bir sonucu olarak aile işletmelerinde kendini göstermektedir.

2.2. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Etkileri

Aile üyelerine karşı kayırmacı uygulamaları ifade eden nepotizm kavramı, aile işletmelerinde özellikle kayırılan tarafta olan aile üyesi olan çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratırken diğer taraftan aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu duruma karşın çalışanların zihninde parçası oldukları örgütlerin adil olup olmadığı yönünde birtakım değerlendirmeler meydana gelecektir. Böylelikle nepotizm, aile işletmelerinin temel sorunlarından biri haline gelirken bir yandan da aile işletmelerine birtakım faydalar sağlayabilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010:4).

Tablo 2.1. Nepotizmin aile İşletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri (Bayramoğlu, 2017:40)

Faydaları	Zararları
Aile üyelerinin işletmeye bağlılıklarının artması	Aile üyesi olmayan personelin moralinin olumsuz etkilenmesi
Adanmışlık düzeyinin artması	Eşitsizlik ve adaletsizlik algılarının artması
Kurucunun liderliği etrafında bütünleşme	Liyakat esasının uygulanmasına engel olması
İşletmeyi Sahiplenme	Aile-iş sınırının korunamaması
Birlikte çalışılan kişilere güven	Nitelikli olmayan personel nedeniyle iş yükünün artması ve örgütsel rutinin aksaması
Aileyi bir arada tutma	Personel arasında dedikoduların yayılması ve huzursuzlukların artması
Ailenin çocuklara bir gelecek sunma olanağı sağlaması	Aile üyesi olmayan personelde ait olma duygusunun gelişmemesi

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere nepotizm, aile işletmelerine fayda sağladığı gibi birtakım sakıncaları da bulunmaktadır. Aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının bu olumlu ve olumsuz etkileri şu şekilde detaylandırılabilir:

2.2.1. Aile İşletmelerinde nepotizmin olumlu etkileri

Nepotizm, temelinde olumsuz algılanan bir kavram olsa da literatürdeki güncel çalışmalarda nepotizmin aile işletmelerine olan olumlu etkileri ele alınmaya başlandığı gözlemlenmektedir (Kılınçarslan ve Avcı, 2021:61). Bellow (2003), "In Praise of Nepotism" adlı eserinde planlı uygulanan nepotizmin birçok işletmeyi başarıya ulaştırdığını vurgularken, işletmelerde başarısızlığı nepotizme yüklemenin tam anlamı ile doğru olmadığını ifade etmiştir. Bellow, bu eserde nepotizmin birçok farklı alanda uygulanan kurumsallaşmış bir pratik unsur olduğunu dile getirmiştir (Özler ve Gümüştekin, 2007:437). Ancak Bellow bu çalışmasında nepotizmi çalışanlar bakımından değil de işletmeler bakımından değerlendirmiştir (Asunakutlu ve Avcı, 2010:97). Benzer şekilde Nelton (1998), "The Bright Side of Nepotism" isimli çalışmasında nepotizm olmadan aile işletmelerinin hayatta kalamayacağını, aile işletmelerinin devamlılığının nepotizmin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Ancak yine, Nelton'un çalışmasında ifade etmek istediği nepotizm, sorumsuz bir şekilde ve rastgele uygulanmış olan bir nepotizm değil; planlanmış, kayırılmış olan aile üyesinin eğitimine önem verilen ve sorumlulukların ön planda olduğu nepotizmdir (Kılınçarslan ve Avcı, 2021:61). Ayrıca nepotizmin, aile işletmelerinde yönetimin gelecek kuşaklara devrinde daha dengeli bir geçiş sağlamadığı da ilgili araştırmalarda söz konusu olmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010:97).

Nepotizm aile işletmelerinde çalışanlar açısından ele alındığında ise, özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış personelin belirlenmesinde etkili bir yol olarak ortaya çıkmaktadır. Akrabalık ilişkisi olan bireyler rastgele seçilecek olan bireylerden daha etkili bir katılım göstermektedir. Yine nepotizm hem akraba hem de akraba olmayan tüm çalışanlar için moral ve iş tatminini artıran olumlu bir aile tipi ortam oluşmasında zemin hazırlamaktadır (Abdalla vd., 1994:61).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin kendi işlerini bırakıp başka işlerde çalışma gibi bir olasılığı çok düşük olduğundan, aile üyelerinin işten ayrılma gibi bir durumu da düşünülemez. Bunun sonucunda aile işletmelerinde personel devir hızı diğer işletmelere kıyasla daha düşük olacaktır. Böylelikle istihdamda aile bireylerinin diğer kişilere tercih edilmesi, bir avantaj olarak düşünülebilir (Yücel ve Özkalan, 2012:269). Ayrıca aile üyelerinin akraba olmayan bireylere tercih edilmesine başka bir bakış açısı ile bakılacak olduğunda; birçok işletme çalışanları yaptıkları işlerin kendi işleri olmadığı düşüncesi ile yeterince özverili çalışmazken, aile üyeleri kendi işletmelerinde çalıştıkları için işletmeyi sahiplenerek diğer çalışanlara kıyasla kendilerini işlerine adar, daha özverili ve daha çok çalışırlar (Karahana ve Yılmaz, 2014:128). Benzer olarak aile işletmelerinde görevlendirilen profesyonel yöneticilerin başka işletmelere transfer olması her zaman ihtimaller dahilindedir. Ancak aile üyeleri için böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin aile üyelerinden seçilmesi örgütün durumu ve stratejisi için uzun vadede bir avantaj olarak düşünülebilir (Büte ve Tekarslan, 2010:5).

Sonuç olarak nepotizm, aile işletmelerinde planlı bir şekilde ve örgütsel yapıyı oluşturan diğer çalışanların tutumu gözetilerek uygulandığında, işletmeye birtakım faydalar sağlayabilmektedir.

2.2.2. Aile İşletmelerinde nepotizmin olumsuz etkileri

Nepotizm, aile işletmelerine birtakım faydalar sağladığı gibi, bir yandan da çalışmanın bir önceki bölümünde belirtildiği üzere olumsuz etkileri ile aile işletmelerinin temel sorunlarından biri haline gelmiştir. Nepotizmin olumsuz çağrışımının yanında, birçok çalışmada olumlu etkisinden çok olumsuz etkilere neden olduğu gözlemlenebilmektedir.

Nepotizmin anlamından da anlaşılacağı üzere aile üyesi olanlar için tatmin edici bir durum olsa dahi aile üyesi olmayan çalışanlar için durum öyle değildir. Kayrılan aile üyelerine karşın aile üyesi olmayan diğer çalışanlar, maruz kaldıkları nepotist uygulamalar sonucunda kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayarak kendilerinin ikinci sınıf çalışan olduğunu düşünebilirler. Böylelikle motivasyonu düşen, hak ettikleri mevkilere hiçbir zaman ulaşamayacağını düşünen çalışanlar, kendilerini değerli hissettiren itibar gördükleri yeni kurumlarda iş arayışı içine girebilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004:427). Çalışanların nepotizm karşısındaki bu tutum ve davranışları; ilgili çalışmalarda da ortaya konulduğu gibi, nepotizmin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediğinin göstergesidir (Çetinkaya ve diğ, 2017:124). Ayrıca örgütlerdeki stres faktörünün incelendiği çalışmalarda nepotizmin iş stresine neden olduğu (Yücel ve Özkalan, 2012:270) ve yine ilgili alan yazınında çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Spranger vd., 2012:156).

Aile işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkileri sadece aile üyesi olmayan çalışanlar ile sınırlı kalmayıp kayrılan aile üyeleri üzerinde de etkisini göstermektedir. İchniowski (1988)'ye göre aile üyesi olan bireyler, işletmede elde ettikleri başarılarının kendi başarıları mı yoksa akrabalık ilişkilerinden kaynaklı bir başarı mı olduğunun belirsizliği ile ağır bir yük altında kalmaktadırlar. Yine aile üyesi olan bireyler arasındaki ilişkilerde de etkisini gösteren nepotizm, karar verme sürecinde aile ve işletme çıkarlarının birbiri ile karışmasına ve bununla birlikte işletmenin yönetimi üzerine olan kardeş rekabeti gibi birtakım aile içi kavgalara neden olmaktadır (Abdalla vd., 1994:61, Abdalla vd., 1998:557).

Nepotizm, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen en önemli faktörlerden birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinde ailelerin çıkarları işletmecilik kuralları ile çatışmakta ve aile üyelerinin öncelikleri, sıklıkla işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Aile üyelerinin kayırılması ile aile bireylerinin egemenliğini sürdürmeleri ve tüm işletme faaliyetlerine hâkim olması amaçlanırken, bu durum işletmenin aileden bağımsız, kendine has bir kurum kimliğinin oluşmasını engellemektedir (Çetinkaya vd., 2017:124). Özellikle aile işletmelerinin belirli bir büyüklüğe ulaşması sonucunda işletmenin pazarlama, finans, yönetim

gibi fonksiyonlarının yerine getirilmesi için nitelikli, profesyonel çalışan ihtiyacı oluşmaktadır. Ancak birçok aile işletmesindeki nepotizm uygulamaları, nitelikli çalışan istihdamının önüne geçmektedir. Ayrıca aile üyelerinin kayırılması sonucunda niteliksiz çalışanların iş başına gelmesi, iş yükünün artmasına neden olacaktır. Tüm bu akraba kayırmacılığı faaliyetleri aile işletmelerinin gelişim ve büyümesini engellenmektedir (Erdem vd., 2013:176).

2.3. Nepotizmin Boyutları

Nepotizm, araştırmacılar tarafından benzer şekilde ele alınıp farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Ancak ölçek bazında ilk olarak 1985 yılında Ford ve Mc Laughin tarafından geliştirilmiş, devamında ise, 1998 yılında Abdalla ve diğerlerinin yapmış olduğu bir çalışmada tekrar gündeme getirilmiş ve Asunakutlu ve Avcı (2010) çalışmalarında nepotizm ölçeğini Türkçeye uyarlayarak işe alma, işlem ve terfi olmak üzere üç boyutta değerlendirmişlerdir. Daha sonraki araştırmacılar tarafından da bu üç boyutta ele alınmaya başlanmıştır (Çalık, 2016:12, Akar, 2020:246,).

2.3.1. İşe alma

İşe alım süreci; işletmenin ihtiyaç duyduğu personel arzını iç ve dış kaynaklara duyurarak başvuru taleplerini alması, adayları eleme sisteminden geçirmesi ve kriterlere uyan adayın istihdam edilmesine kadar olan süreç olarak tanımlanmaktadır (Özdoğan, 2010). Ancak, bazı adaylar iş veren ile akrabalık bağlarından dolayı bu süreçte yetkinlikleri diğer adaylardan zayıf olsa dahi süreci ayrıcalıklara tabi tutularak tamamlarlar. Bu durum halk arasında “torpil” olarak adlandırılırken ilgili çalışmalarda “işe almada kayırmacılık” olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2016:12).

Günümüzde işe girme sürecinde kan bağı olan kişilerin kullanılması oldukça sık rastlanılan bir durumdur. Bazı araştırmacılar işe alım sürecinde akrabalık desteğini istihdam nepotizmi olarak adlandırmaktadırlar (Polat, 2012:11). Özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde sıkça rastlanılan adil olmayan bu uygulamalar, aile üyesi olmayan diğer çalışanları rahatsız etmektedir (Çalık, 2016:13). Araştırmacıların işe başvuranların işe alımdaki seçim sürecine ve tekniklerine ilişkin tepkilerini ölçtüğü çalışmalarda, adil olmayan işe alma pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu bulgusuna varılmıştır (Yıldırım, 2007:259).

Bazı işletmeler ise işe alımlarda uygulanan bu nepotizmi, istihdam edilebilecek aday havuzunun daha düşük maliyetle oluşturulmasını sağladığı için tercih etmektedirler. Hali hazırda çalışanların akrabalarının istihdamını destekleyen bu işletmeler, işe alım süreçlerini mevcut çalışanlarının desteğiyle gerçekleştirerek personel seçme ve yerleştirme maliyetlerini

düşürmektedir. Fakat bu durum bir yandan işe alım maliyetlerini düşürürken, bir yandan da nitelikli çalışan havuzunun oluşmasını engelleyebilmektedir (Polat, 2012:11).

2.3.2. İşlem

Lansberg (1983)'e göre, aileler ve işletmelerde farklı adalet normları hakimdir. Bu farklılık sonucunda aile işletmelerinde kaynakların dağıtımı, performans değerlendirme ve eğitim, gelişim gibi süreçleri içeren işlem nepotizmini ortaya çıkmaktadır.

Aile içerisinde ebeveynler, çocuklar arasındaki ilişkilerinde ve çocuklarının gereksinimlerini karşılarken adalet ve eşitlik temelinde hareket etmekte, bu şekilde kardeşler kaynaklardan ve fırsatlardan eşit derecede yararlanma hakkına sahip olmaktadır. Ancak işletmelerdeki geçerli olan adalet kavramı liyakat esasına dayanmaktadır. Çalışanın kazanımları ve kaynaklardan aldığı pay, o çalışanın örgüt amaçlarının gerçekleşmesindeki olan yeterliliğine göre ve örgüte yapmış olduğu katkıya göre belirlenmektedir. İşletmelerin kuruluş amacına uygun olarak çalışanlardan en verimli olanı mevcut kaynaklardan daha fazla pay alma hakkına sahip olmaktadır. Aile ve işletmenin iç içe olduğu aile işletmelerinin yapısı, kurucuların kaynakların hem ailenin hem de işletmenin adalet kriterlerine uygun bir şekilde dağıtımını zorlaştırmaktadır (Lansberg, 1983:42-43).

Kurucuların aile üyelerine tanıdığı ayrıcalığın bir diğeri performans değerlendirmede ortaya çıkmaktadır. İşletme bünyesindeki kendi çocuklarını veya yakın bir akrabasının performansını değerlendirmeye çalışırken, objektif bir değerlendirme yapmakta zorluk yaşamaktadır. Çünkü aynı anda hem aile hem de işletme çerçevesinde adil bir değerlendirme yapmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bir aile sisteminde bireyin konumu bireyin ne yaptığından çok bireyin kim olması ile değer kazanırken, işletmelerde örgütsel hedeflere ulaşmada en çok katkıda bulunanlar işlevi ekonomik üretkenlik olan işletmeler için daha çok değerli hale gelmektedir (Lansberg, 1983:42-43).

Aile ve iş ilkeleri arasındaki çatışma, kurucunun aile üyelerinin eğitim ve gelişimini verimli bir şekilde yönetmesini de etkiler. Kurucular sıklıkla bireysel ihtiyaçları kurumsal ihtiyaçlardan ayırmakta zorlanırlar. Aile ilkeleri kapsamında bir akrabasının eğitiminde temel husus birey için en iyi olan iken, iş açısından bakıldığında bireyin örgütsel hedeflere ulaşma yeteneğini artıracak eğitimler ön plana çıkmaktadır. Çoğu zaman akrabaların ihtiyaçları işletmenin çıkarları ile örtüşmemektedir. Kurucular sıklıkla, riskli hatta işletmenin temel misyonuyla tamamen uyumsuz olsa dahi kendi çocuklarına veya yakın akrabalarına eğitim ve gelişim fırsatı için kaynak ayırmaktadırlar (Lansberg, 1983:42-43).

Aile üyelerinin işin niteliğine göre daha avantajlı konumlarda çalıştırılması yine nepotizmin işlem boyutu kapsamında değerlendirilmektedir. Söz konusu durumda ilgili iş için görevlendirilecek çalışanın niteliğine bakılmamaktadır. Kayrılan bireyler işin riski, zorluğu,

uzun sürmesi veya işin yapılacak olduğu yer gibi birtakım nedenler ile daha kolay işlerde istihdam edilmektedir. Örgütsel adalet bakımından önemli hususlardan birisi de çalışanların niteliklerine uygun işlerde aralarında ayırım yapılmaksızın istihdam edilmesidir. Bu anlamda işlem boyutunda uygulanan nepotizm, örgütsel adalet kavramının gerekliklerinin yerine getirilmediği bir durum olarak nitelendirilebilir (Çalık ve Naktiyok, 2018:345).

İşletmelerde çalışanlara adil davranılması, ücretlerin ve imkanların eşit şekilde dağıtılması, çalışanların eşit şartlarda değerlendirilmesi, eğitim ve gelişim konusunda desteklenmeleri işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarıdır. Çalışanlardan bazıları diğer çalışanlar ile eşit koşullarda çalışmadığını düşünmeye başladığında; çalışanların verimliliklerinde, örgütlerine katma değer yaratma arzularında ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıklarında ve adalet algılarında düşüş oluşacaktır (Çalık, 2016: 14).

2.3.3. Terfi

Bireyin çalışmakta olduğu pozisyondan daha üst bir pozisyona yükselerek daha geniş yetkilere sahip olmasıyla birlikte, genellikle daha iyi bir ücret alması “terfi” olarak tanımlanmaktadır. Terfi; kendini işine adanmış, görev ve sorumluluklarını yerine getiren, örgüt içerisinde başarısı ile ön plana çıkmış, liderlik özellikleri ön planda olan çalışanlara sağlanan bir hak olarak nitelendirilmektedir (Çalık, 2016:15).

Birçok aile işletmesinde önemli pozisyonlara kişinin yetenek, beceri ve deneyim gibi niteliklerini göz önünde bulundurmadan; personel seçim ve değerlendirme prosedürlerine uygun olmayan bir şekilde aileden birisi getirilmektedir. Böylelikle örgütsel yapının birçok bölümünde niteliksiz çalışanlar oluşmaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emri altında çalışmak aile üyesi olmayan diğer çalışanlar için oldukça rahatsız edici bir durumdur. Örgüte yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünmektedir (Ateş, 2003:14).

Terfi nepotizmi sonucunda yeterli niteliklere sahip olmayan aile üyelerinin yönetici olarak seçilmesine neden olunurken, aile üyelerinin uzun süreler boyunca yetersiz oldukları bu pozisyonlarda kalmasıyla profesyonel yöneticilerin işletmede çalıştırılmasının önünde büyük bir engel oluşturulmaktadır (Vinton, 1998:298).

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, ortaya çıktığı dönemlerde psikolojik ve sosyolojik bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik açıdan adalet, kişinin vicdani değerlendirmesindeki objektifliği esas almaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:241). İnsanların yerleşik hayata geçmelerinden itibaren, tarih boyu bilim insanları “sosyal adalet” kavramı ile iç içe olmuşlardır (Yürür, 2008:29). Sosyal adalete ilişkin ilk çalışmalarda sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkeleri açıklanmaya çalışılmış, örgütsel anlamda adalet kavramı değerlendirilmemiştir (İçerli, 2010:64.) İnsanların karar ve davranışları, ancak başkaları ile etkileşime girildiğinde “adil” ya da “adaletsiz” olarak nitelendirilebilmektedir. Dolayısı ile “adalet” kavramından bahsedebilmek için iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar bir birey olabileceği gibi kurumlar ya da sosyal birimler de olabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:196).

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel tatmini ve örgütsel fonksiyonların etkinliği için temel bir gereklilik olan adalet kavramının önemli olduğunu uzun süre vurgulamışlardır. Örgütlerde uygulanan ilk sosyal adalet kuramları, örgütlerdeki adalet ilkelerinden daha çok sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini test etmeye yönelik olan kuramlardır. Dolayısı ile “adalet” kavramı kapsamında örgütsel davranışın açıklanmasında bu kuramlar yetersiz kalmıştır. Konu ile ilgili çeşitli çalışmalar sonucunda örgütsel fonksiyonlara ve değişkenlere uygun olan kavramsal modeller geliştirilmiş, gelişmiş bir literatür oluşumu sonucunda çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007:256).

Genel olarak bir tutumun adil olup olmamasını ve kişilerin dürüstlüğünü anlatmak için “adalet” kavramı kullanılırken, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adil olma durumunu anlatmak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmıştır (Keleş ve Tuna, 2016:378).

Adalet algısı ilk kez Stouffer ve arkadaşları tarafından 1949 yılında yaptıkları çalışmada söz konusu olmuştur. Bu çalışmada, II. Dünya Savaşı sırasında ABD askerlerinin ordunun inzibat ve hava birliğindeki yapılan terfilere dair doyumları değerlendirilmiştir. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken inzibat birliklerinde daha yavaş olmuştur. Hava birliğinde terfilerin hızlı ve düzenli olması nedeniyle çalışanların daha yüksek bir doyuma sahip olunacağı düşünülmüyorken elde edilen bulgular şaşırtıcı olmuştur. Elde edilen sonuçlarda inzibat birliklerinin, hava birliklerine göre terfi olanaklarından daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre hava birliklerinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini ve kendilerine yapılan bu uygulamanın adil olmadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda, bireyin sahip olduklarını diğer bireylerin sahip oldukları ile

kıyaslayarak adalet algısı oluşturduğu düşünülmüştür (Irak, 2004:26). Daha sonrasında örgütsel adalet; kavram olarak, insan kaynakları yönetiminde adalet konularına işaret etmek üzere ilk defa Wendell French (1964) tarafından “The Nature and Problems of Organizational Justice” isimli çalışmada kullanılmıştır (Greenberg, 1990: 401).

Örgütsel adalet algısı, işletme çalışanlarının kendilerine adil davranılıp davranılmadığı durumundaki yargıları ile ortaya çıkmaktadır (Tetik, 2012:240). Adams’a (1965) göre çalışanlar, örgüte yapmış oldukları katkıya karşılık elde ettikleri katkı payını diğer çalışanların girdi-çıkıtları ile karşılaştırarak adalet algısına sahip olurlar (Arslaner vd., 2014:66). Örgütsel adalet genel olarak, bireyin parçası olduğu organizasyondaki uygulamalarla ilişkili olan adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996:24). Örgütsel adalet kavramı, bir organizasyondaki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, kişiden kişiye farklılık göstermemesini, gösterse dahi bunun nedenlerinin tüm çalışanlara net bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavram olup yönetim karar ve uygulamalarının adil olduğu algısı, çalışanların motivasyon ve performansını önemli ölçüde etkileyecek bir faktördür (Koçel, 2020:470). Greenberg’e göre örgütsel adalet hem çalışanların kişisel tatminleri hem de organizasyonların etkinliği için gerekli olup aynı şekilde adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak ele alınmalıdır (Kanbur ve Canbek, 2018:38).

3.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar ele alındığında, vurgulanan kavramın “algı” olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeninde örgütsel adaleti oluşturan ölçütün bireye ne derecede adil davranıldığı değil, bireyin kendisinin bu davranışları ne derecede adil bulduğu yatmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:35). Adaletin hâkim olduğu bir örgütte çalışan bireyler yöneticilerin davranışlarını ahlaki, rasyonel ve adil olarak değerlendirmektedir. Araştırmalara göre çalışanlar, işletmede karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda düşük maaş gibi birtakım örgütsel uygulamalarda olumsuzluklar olsa dahi bunları daha az getirmektedir (Preffer ve Langton, 1993 aktaran İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Örgütsel adalet algısı konusu araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüş, endüstriyel-örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi alanlarda sıkça araştırılan bir konu haline gelmiştir. Araştırmalarda örgütsel adaletin; iş tatmini, işten ayrılma, liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma, güven, müşteri memnuniyeti, iş performansı, çalışan hırsızlığı gibi birçok hususta etkili olduğu görülmüştür (Bakhshi vd., 2009:145).

Beugre (1998) örgütsel adalet kavramını şu üç nedenle önemli bulmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:35):

1) Örgütlerin en önemli unsurları olan çalışanlara uygulanan muamele, onların örgütsel davranışını oluşturmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki davranışı ise örgüt için hayati önem taşımaktadır.

2) Günümüz iş dünyasında artan vasıflı iş gücü gereksinimi ile örgüt çalışanları daha vasıflı ve eğitilmiş bir hal almaktadır. Eğitim seviyelerindeki bu artış sonucunda çalışanlar, yalnızca iyi bir işle yetinmeyip aynı zamanda parçası oldukları örgütte adalet ve saygınlık arzu etmektedirler.

3) Adalet kavramı önemli bir sosyal olguyu oluşturmaktadır. Bu nedenle insanların sosyalleşme ihtiyacı duyduğu her türlü örgütsel ortamda “adalet” kavramı ihtiyaç niteliği taşımaktadır.

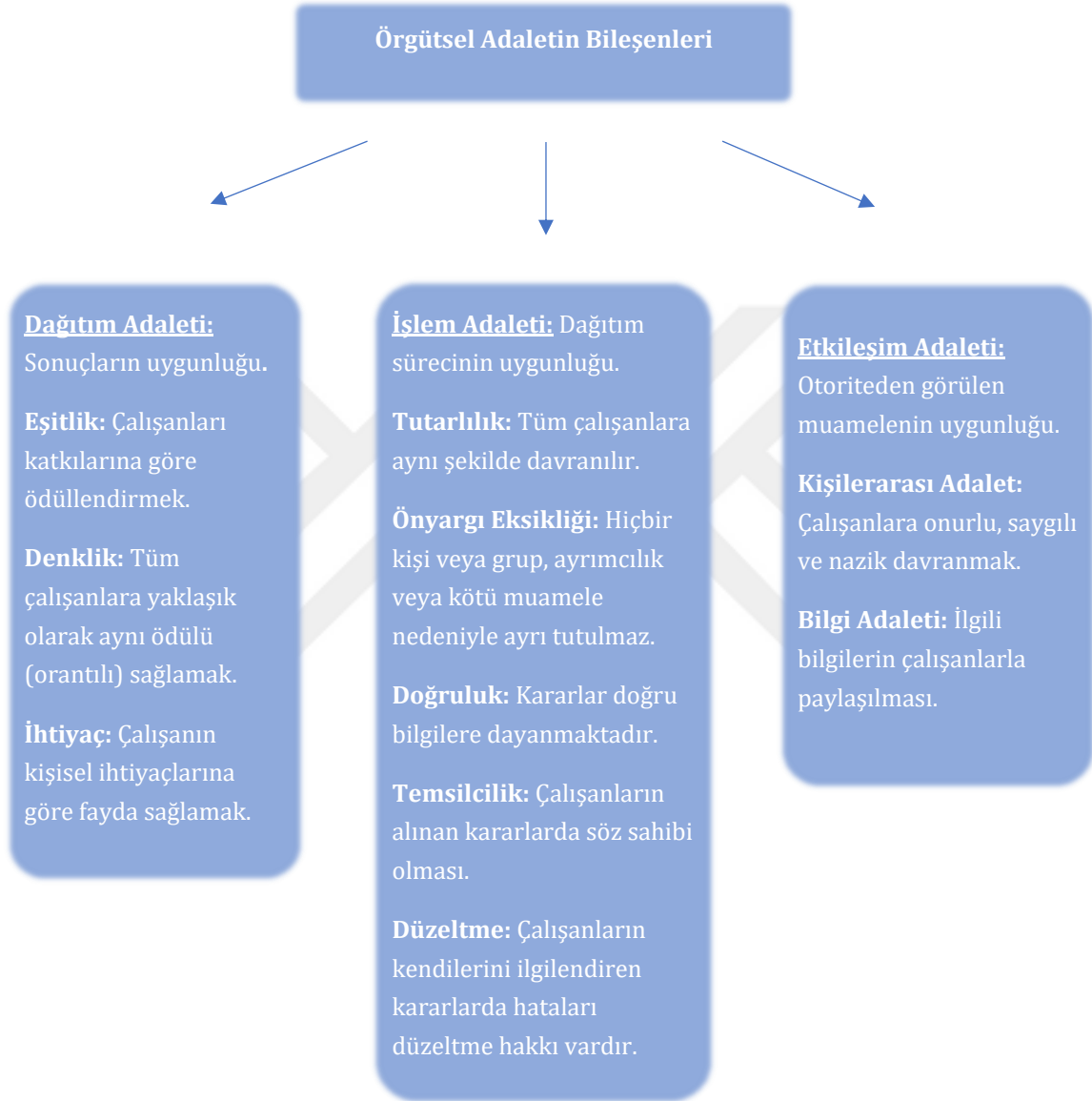
Örgütsel adaletin hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından yüksek fayda sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Daha fazla güven ve bağlılık, artan iş performansı, daha yararlı örgütsel vatandaşlık davranışları, gelişmiş müşteri memnuniyeti ve daha az çatışma gibi faydalar buna örnek olarak verilebilir (Cropanzano vd.,2007). Bireylerin davranışları var olan bir durumu algılama biçimlerine göre farklılık gösterdiği için çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:242). Araştırmalarda, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgüte ilişkin olumlu eğilimlerde bulunacağı ve örgütün yararına davranışlar sergileyeceği bulgusuna varılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu durumlarda, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireysel ve örgütsel açıdan pozitif tutum ve davranışlar ortaya çıkarken; örgütsel adalet algısı düşük olduğunda ise saldırganlık, intikam duygusu ve işten ayrılmaya eğilim gibi verimliliği düşürücü davranışlar ortaya çıkmaktadır (Keleş ve Tuna, 2016: 378-379).

3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Sosyal bilimciler, önceleri örgütsel adaleti Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ve Crosby'nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” ile açıklamaya çalışmıştır. Fakat bu teoriler örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kalmış, zaman içerisinde yeni adalet boyutları ortaya çıkmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:242).

Örgütsel adaletin ölçülmesinde kullanılacak olan ölçeğin kaç boyutta olacağına dair araştırmacılar arasında farklı tercihler meydana gelmiştir. Kimi araştırmacılar işlem adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarına çalışmalarında yer verirken, kimi araştırmacılar etkileşim boyutuyla da ilgilenmektedir (Kanbur ve Canbek, 2018:39). Bunun nedeninde bazı çalışmalarda “etkileşim adaleti” üçüncü bir boyut olarak ele alınırken, bazı çalışmalarda “işlemsel adalet” in bir alt bileşeni olarak ele alınması yatmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:200). Ancak, örgütsel adalet ile ilgili çalışmalara bakıldığında; dağıtım kararlarının

verildiği “dağıtım adaleti”, dağıtımın gerçekleşmesi esnasında kullanılan yöntemleri konu alındığı “işlem adaleti” ve bireyler arası ilişkilerin ön planda olduğu “etkileşim adaleti” olmak üzere genel kabul görmüş üç ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:35). Aşağıdaki Şekil 3.1.’de bu üç ölçüt belirtilmiştir.



Şekil 3.1. Örgütsel adalet modeli (Cropanzano vd, 2007:36)

Şekil 3.1’de yer alan örgütsel adaleti oluşturan bu üç boyut hakkında verilen kısa bilgiler şu şekilde detaylandırılmıştır:

3.3.1. Dağıtım adaleti

Dağıtım adaleti kavramı ilk olarak Homans'ın 1961 yılındaki "Sosyal Mübadele Kuramı" isimli çalışması ile alan yazınına girmiştir (Ergin, 2019:39). Homans (1961)'in dağıtım adaleti kuralına göre; dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik ortaya çıkardığı, ancak dağıtımda denkliğin sağlanması ile adaletin sağlanacağı ileri sürülmüştür. Buna göre dağıtım denkliği; ücret, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması ile belirlenebileceği ifade edilmiştir (İçerli, 2010:68). Homans'ın bu görüşüne göre, Tarafların her birine verilen pay eşit olmak yerine, her birinin maliyetleri ile orantılı olmalı ve kattığı değerler ile elde ettikleri sonuçlar orantılı olmalıdır (irdem, 2020:14).

Dağıtım adaleti daha sonrasında Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi", Deutsch (1975)'in "Dağıtım Teorisi", Leventhal (1976)'in "Adalet Yargı Modeli" ve Crosby (1976)'nin "Görelî Yoksunluk Modeli" kullanılarak geliştirilmiştir (Taşkıran, 2010:127).

Dağıtım adaleti kavramının temeli Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi Homans'ın dağıtım adaleti modelinden esinlenerek geliştirilmiştir (Taşkıran, 2010:128). Bu teoriye göre; birey örgüte yaptığı katkı ve bunun sonucunda elde ettiği kazanımlarını kendi düzeyindeki diğer bireylerin katkı ve kazanımları ile kıyaslayıp, kazanımların adil bir şekilde dağıtım dağıtılmadığını değerlendirir. Birey eşitsizlik algıladığı durumda bunu gidermek için birtakım davranışlara yönelmektedir. Adams'ın bu teorisi, dağıtım adaletinin temeli olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Deutsch'ın dağıtım teorisine göre; denklik, eşitlik ve gereksinim olmak üzere üç önemli dağıtım kuralı belirlenmiştir. Denkliğe göre kazanımlar çalışanların örgüte kattığı değer ile orantılı olmalıdır. Eşitliğe göre, çalışanların kattığı değere bakılmadan eşit olarak dağıtılmalıdır. Gereksinime göre ise, kazanımlar çalışanların mutluluğuna göre dağıtılmalıdır. Morton Deutsch'a göre temel amaç verimlilik olup; iş birliğine dayalı dağıtım adaletinde temel ilke denklik iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin sürdürülmesinin temel amaç olduğu durumlarda baskın olan ilke eşitliktir. Kişisel gelişim ve mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde ise baskın ilke gereksinimdir (Poyraz, 2009:76).

Leventhal (1976)'in Adalet Yargı Teorisi'ne göre, çalışanların dağıtım adaleti algısı örgüte yaptıkları katkıya göre değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalarda dağıtılan ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların çalışanların örgüte yaptıkları katkı ile orantılı bir şekilde dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Ancak bazı çalışmalarda; yöneticilerin kazanımları çalışanların katkı oranına göre değil, çalışanların ihtiyaçlarına göre veya tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Leventhal'e göre eşitliği bu şekilde bozmak adaletsizlik yaratmayıp hatta tamamen adil bir uygulama olduğu savunulmaktadır (Greenberg, 1987:12-13).

Dağıtım adaleti kapsamında olan bir diğer teori ise Crosby (1976)'nin Görelî Yoksunluk Teorisi'dir. Görelî Yoksunluk Teorisi'nin temeli Stouffer ve arkadaşlarının 1949 yılındaki askeri personel üzerindeki yaptıkları çalışmaya dayanmaktadır. Crosby'nin teorisine göre alt

kademe çalışanları, elde ettikleri kazanımları üst kademedeki çalışanlar ile kıyaslarlar. Farklı statüler arasındaki bu kıyaslama sonucunda olumsuz bir algı sonucunda çalışanlar yoksunluk hissine kapılırlar. Dolayısıyla çalışanın kendisi ile aynı seviyede olmayan kişilerle kıyaslama yapması, adaletsizlik algısı oluşturacaktır. (Greenberg, 1987:12). Crosby'nin teorisi eşit olmayan kişilerle kıyaslama yapılması yönü ile Eşitlik Teorisi'nden ayrılmaktadır.

Sonuç olarak; dağıtım adaleti, çalışanın örgüte kattığı değer ve bu katkı sonucu aldığı pay, ödül, görev ve sorumlulukları diğer çalışanlar ile kıyaslaması sonucunda ortaya çıkan adalet algısıdır (Greenberg, 1990:403). Çalışanlar dağıtım adaleti yargısına varırken, bir kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını değerlendirmesini yapmaktadır (Yürür, 2005:99). Çalışanlar elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar vb.) adaletsiz veya adil olarak algılayabilmektedir. Çalışanların bu algılarına göre örgüt içerisindeki tutum ve davranışları şekillenebilmektedir. Dağıtım adaletinde önemli olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Taşkıran, 2010:127). Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar uzanan, sosyal sistemlerin var olduğu her alanda oluşan evrensel bir olgudur. Ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı gruplar, örgütler ve toplumun tümü ile ilgilidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201).

3.3.2. İşlem (Prosedür) adaleti

Dağıtım adaleti, kaynakların çalışanlar arasında dağıtılmasına ilişkin adaleti ele alırken; işlem adaleti ise dağıtım kararlarının verilmesi sürecinde kullanılan prosedürlerde söz konusu olan algılanan adaleti ele almaktadır (Greenberg, 1987:55 aktaran Yürür, 2005:109). İşlem adaleti algısının belirlenmesinde, işletmede alınan kararlar önem oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile işlem adaleti; ücret, terfi, kaynak dağıtımı, ödül, tatil, sosyal haklar, performans değerlendirme ve çalışma şartları gibi değişkenlerin belirlenme sürecinde kullanılan usul ve prosedürlerin adilliği olarak ifade edilmektedir (İrdem, 2020:14). Örnek verilecek olursa; çalışanlar örgüt içerisinde yapılan bir ödüllendirmenin ödülün kime verildiğine ile değil, ödüllendirme sürecinde yapılan değerlendirmelerin adil olup olmadığına önem vermektedir. Buradan hareketle prosedür adaleti bakımından fırsat eşitliği, tarafsızlık ve ifade özgürlüğü önem oluşturmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:36).

Dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasındaki etkileşimin açıklanmasında "Kişisel Çıkar Modeli" ve "Grup Değeri Modeli" olmak üzere iki model kullanılmaktadır. Kişisel Çıkar Modeli'ne göre çalışanlar bireysel kazanımları ile yakından ilgilendikleri için kazanımların belirlenmesinde rolü olan süreçlerde kontrol sahibi olmak isterler. Grup Değeri Modeli'ne göre ise çalışanların sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentileri de göz önünde tutulmaktadır. Bu modele göre; çalışanlar yöneticilerin karar alma süreçlerinde tarafsız olmalarını, kendilerine saygı göstermelerini, fikirlerine değer verilmesini ve kendilerine hak ettikleri şekilde davranılmasını beklerler. Kişisel Çıkar Modeli'nde ekonomik kazanımlar, Grup

Değeri Modeli'nde ise sosyal ve psikolojik kazanımlar ön plana çıkmaktadır (İçerli, 2010:80-82).

Dağıtım adaletinin sonuçlarına ek olarak, kazanımların dağıtımının belirlenmesindeki sürecin de önemli olduğunun fark edilmesiyle ortaya çıkan işlem adaleti kavramı (Kır, 2021:83), ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmaları ile literatüre girmiştir. Bu çalışmada mahkemelerdeki yasal süreçler ele alınmıştır. Davalılara göre eğer yasal prosedürleri içeren süreçler adil bir şekilde işlerse, sonuç davalılar için olumsuz dahi olsa davalıların tepkileri olumsuz olmamıştır. Thibaut ve Walker işlem adaletinin "Kontrol" modelini de geliştirmiştir. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Bu modele göre kişiler örgüt içerisinde alınan kararların uygulanma sürecinde söz sahibi olarak sonuç üzerinde de etki sahibi olacaklarını düşünürler (Akkaş,2020:42). Başka bir ifade ile prosedürlere itirazda bulunanlar eğer bu süreçte kontrole sahip olduklarını düşünürlerse, süreci adil olarak değerlendirebilirler (İçerli, 2010:77).

Bir diğer işlem adaleti modeli olan Leventhal ve arkadaşlarının geliştirdiği, Prosedür Tercih Modeli Leventhal'in Adalet Yargı Modeli'nin bir devamı niteliğindedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Gerald S. Leventhal işlem adaleti kapsamında sürecin adil olarak değerlendirilmesini şu altı kurala bağlamıştır (Kır, 2021:84):

1. *Tutarlılık Kuralı*: Dağıtım süreci kararlarında kişi ayrımı yapılmaması gerektiğini ve sürekli olmaması gerektiğini ifade eder.
2. *Ön Yargı Baskısı*: Karar merciinin, dağıtım ya da işlem sürecinde çalışanlara karşı önyargılı yaklaşmaması gerektiğidir.
3. *Doğruluk Kuralı*: Dağıtım sürecinde kullanılan bilgilerin doğru olmasıdır.
4. *Temsilcilik Kuralı*: Dağıtım süreçlerinden etkilenecek olan tarafların temsilci belirlemesi ve bu temsilcilerin ilgili konularda söz sahibi olmasıdır.
5. *Düzeltilbilirlik Kuralı*: Çalışanların kendileri hakkında alınan bir karara itiraz edebilme veya bu kararı değiştirebilme gibi haklara sahip olmasıdır.
6. *Etik Kural*: Dağıtım süreci kararları temel, ahlaki ve etik değerler ile uyumlu bir şekilde ilerlemelidir.

3.3.3. Etkileşim adaleti

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak değerlendirilen etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanma sürecinde çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik olan adalet algısıdır (Bies ve Moag, 1986, aktaran Taşkiran, 2010:135). Etkileşim adaleti kavramı ilk kez Bies ve Moag'ın 1986 yılındaki çalışmalarında, örgütsel prosedürlerin oluşturulması sırasında kişilerin birbirleri ile olan iletişimlerini hakkındaki tutumlarını ifade etmek için kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5).

Etkileşim adaleti örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturmaktadır. Bies ve Moag (1986)'ın çalışmalarında; yöneticiler çalışanlarına karşı nazik ve saygılı davrandıklarında, çalışanların olumsuz bir kazanımı dahi adil algılayabileceği bulgusuna varılmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244). Etkileşim adaleti, çalışanların yöneticilerine ve tüm işletmeye karşı tepkilerini etkilemektedir. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine saygılı davranmadıklarını veya işlerini etkileyen kararlar hakkında yeterli açıklama yapılmadığını hissettiklerinde performansları düşecek ve bu algılar tüm işletme geneline yayıldığında verimliliğin düşmesine neden olacaktır (Laschinger, 2004:355).

Greenberg (1993) etkileşim adaletini iki sınıflandırma ile ele almıştır. Kişilerarası adalet olarak adlandırılan ilki, prosedürlerin oluşturulmasında veya uygulanmasında rol sahibi olan yöneticilerin çalışanlara nazik ve saygılı davranmasıdır. Bilgisel adalet olarak adlandırılan ikincisi ise kazanımların dağıtım ve dağıtım kararlarının süreci hakkında gerekli açıklamaların yapılarak çalışanlara bilgi verilmesidir (Colquitt vd., 2001:427). Greenberg (1993); etkileşim adaletinin saygı ve duyarlılık yönlerinin dağıtım adaletinin kişiler arası yönü olarak görülebileceğini, çünkü dağıtım kararlarının sonuçlarına tepkiler doğabileceğini ve etkileşim adaletinin açıklama yönünün ise işlem adaletinin kişiler arası bir yönü olarak görülebileceğini, çünkü yapılan açıklamalar süreçlerin yapısal yönlerini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağladığını vurgulamaktadır (Colquitt, 2001:386). Greenberg (1993), etkileşim adaletinin bu iki yönünün örgütsel adaletin ayrı iki boyutu olarak incelenmesi gerektiğini belirtirken; Colquitt ve arkadaşları (2001), kişilerarası ve bilgisel adalet tanımları farklı olsalar dahi iki kavram arasında yüksek korelasyon bulunduğunu ve bu bağlamda etkileşimsel adalet altında incelenmesinin uygun olduğunu vurgulamıştır (Irak, 2004:36).

Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve işlem adaletinden ayrı olarak üçüncü bir örgütsel adalet türü olarak ele alınmasına rağmen, bazı çalışmalarda işlem adaletinin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Bazı araştırmalarda etkileşim adaleti ile işlem adaleti bulguları arasında yüksek derecede korelasyon olduğu saptanmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:207). Ancak etkileşim adaleti ve işlem adaleti, kaynaklarının farklı olmasından dolayı farklılaşmaktadır. Bireyler, diğer bireylerin etkileşim adaletine uymaması ve örgütün işlem adaletini ihlal etmesine karşı duyarlıdırlar. Bu bağlamda etkileşim adaleti bireylerle ilgili iken, işlem adaleti örgüt stratejilerini oluşturan prosedürlerden gelmektedir (Yürür, 2005, 106). Sonuç olarak etkileşim adaletin kaynağını bireyler oluştururken, işlem adaletinin kaynağını örgüt olduğunu söylemek mümkündür (Taşkiran, 2010:136).

3.3.4. Örgütsel adalet türleri arasındaki ilişki

Örgütsel adaletin üç boyutunu da aynı anda sürdürmek kolay olmamakla birlikte işletme açısından oldukça önem taşımaktadır. Ancak, örgütsel adaletin üç boyutunun da birbiri ile etkileşim içerisinde olması üç boyutu da aynı anda sürdürmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgütsel

adaletin en az bir boyutu sağlanırsa, örgütsel adaletsizliğin kötü etkilerinin bir kısmı ortadan kalkacaktır. Örneğin etkileşim adaleti yüksek tutulursa, dağıtım ve işlem adaletinin de olumsuz etkisi azalacaktır (Cropanzano vd., 2007:39). Bireyler işlem adaleti veya etkileşim adaletini düşük algılıyorsa, dağıtım adaleti algıları da düşük olmaktadır. Arzu etmediği bir karar ile karşılaşan bir kişi, farklı prosedürlerin uygulanmış olması halinde elde edeceği kazanımın daha iyi olabileceği ihtimalini zihninden geçirmektedir. Çalışanlar tarafından herhangi bir prosedür adil olarak algılandığında, büyük ihtimalle alınan kararlar da adil olarak algılanacaktır. Benzer olarak karar mercii olan yöneticiler çalışanlara nazik ve saygılı davrandığında sonuç olumsuz olsa dahi bireyler bu olumsuz kararlara daha düşük tepki vereceklerdir (Yürür, 2005:108-109).

Goldman (2003) tarafından yapılan bir çalışmada adaletin iş yerinde ayrımcılık iddiasıyla ilgili yasal iddialarda bulunma arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve davacıların dağıtım, işlem ve etkileşim adaletinin tümü düşük olduğunda dava açma olasılığının yüksek olduğu bulgusuna varılırken, örgütsel adaletin sadece bir bileşeninin yüksek olduğu durumda ise bireylerin yasal bir talepte bulunma ihtimalinin düştüğü bulgusuna varılmıştır (Cropanzano vd., 2007:39).

3.4. Örgütsel Adalet ve Nepotizm İlişkisi

Çalışanlar, elde ettikleri kazanımların dağıtılma şekliyle, kazanımların dağıtılmasındaki alınan kararların prosedürlerine ve bu prosedürlerin kendilerine bildirilme şekline kadar içinde buldukları örgütlerin ve yöneticilerinin adil olması ile ilgili bir algı içerisindedirler. Bu husustaki algıları örgütsel adaletin dağıtım, işlem ve etkileşim boyutunu oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde yapılan bazı bireylerin lehine yönelik kayırmacılık sonucunda çalışanlar adil olmayan bir örgütte çalıştığını düşünebilmektedir. Örgütlerde bazı kişilere akrabalık ilişkilerinden dolayı uygulanan ayrımcılığı ifade eden nepotizm sonucu diğer çalışanların adalet algılarında olumsuz bir değişim meydana gelmekte ve bunun sonucunda çalışanlar örgütün aleyhine olabilecek tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Polat, 2012:93). Akraba olan kişilere uygulanan bu kayırmacı uygulamalar istihdam süreçlerinde, terfi ve ödüllendirmelerde, örgütsel bazı süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin işe alım, terfi ve işlem boyutunu oluşturan bu kayırmacı uygulamaların, uygulandığı veya ortaya çıktığı hususa göre çalışanın algıladığı adalet boyutu değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin çalışmanın önceki bölümlerinde verilen bilgiler ışığında nepotizmin terfi ve işlem boyutunu oluşturan çalışanın ödüllendirilmesi ve kaynakların dağıtılması sürecindeki nepotizm uygulamaları; örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve işlem adaletini oluşturan, kaynakların dağıtım ve kaynakların dağıtım sürecinde alınan kararların ve prosedürlerini içeren uygulamaların adil olması ile ilişkili olabileceğini düşünmek mümkündür. İchniowski (1988)'e göre; nepotizme izin vermek, üst düzey aile üyesi olan yöneticilerle birlikte çalışmak zorunda kalan diğer çalışanların terfi ve ödülleri bir akrabaya haksız yere verildiğini düşünmesine neden olarak onların morallerini düşürmektedir (Abdalla vd., 1994:61, Abdalla vd., 1998:557). Sonuç olarak

örgüt içerisindeki aile üyelerine yönelik kayırmacı uygulamaların varlığı, çalışanların dahil oldukları örgütlerin adil olup olmamasını sorgulamalarına neden olmaktadır. Çalışarak hak edilen kazancın dağıtımını esnasında algılanan kayırmacılık, var olan adalet inancına zarar vermektedir (Altıntaş, 2020:68).

İlgili alan yazını incelendiğinde, örgütsel adalet ve nepotizm ile ilgili birçok çalışma bulunurken iki kavramın birlikte değerlendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu gözlemlenebilmektedir. Asunakutlu ve Avcı (2010) çalışmalarında, aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisini incelemiş ve elde ettikleri bulgularda nepotizm algısının örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlarla benzerlik gösterdiğini sonucuna varmışlardır. Bu bağlamda nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Asunakutlu ve Avcı, 2010:105). Daha sonrasında araştırmacılar tarafından nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisinin ele alındığı çalışmalarda iki kavram arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Aktaş (2020) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerde nepotizm ile örgütsel adalet boyutlarının ilişkisini değerlendirmiş ve çalışmanın sonucunda nepotizmin örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna varmıştır. Benzer şekilde Polat (2012) bir tekstil işletmesinde, Kaba (2018) bir özel eğitim işletmesinde, Alkan (2019) otel işletmelerinde, Yavuz (2021) kamu eğitim işletmelerinde ve Özkan (2019) İstanbul'da çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.

İlgili çalışmaların bulgularından da görüleceği üzere nepotizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki, işletmenin aile işletmesi olup olmaması veya aile işletmelerinin yapısı ile değişkenlik göstermektedir. Çünkü bazı aile işletmelerinin yapısından dolayı nepotizm, aile ve işletmenin iç içe olmasının doğal bir sonucu olarak algılanabiliyorken, yine yapısına göre bazı aile işletmelerinde veya ailesi işletmesi olmayan işletmelerde çalışanların nepotizme olan tepkisi daha fazla olabilmektedir (Kaba, 2018:39). Örneğin Arslaner vd. (2014) konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine yaptıkları çalışmalarında aile işletmesi olmayan işletmelerde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlar ancak elde ettikleri bulgulara göre aile işletmesi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Arslaner (2014) elde ettiği bu bulguyu değerlendirdiğinde; araştırma yapmış olduğu aile işletmesi olan konaklama işletmelerinde, personel seçiminde aile üyesi olmayan bireylerin aile üyesi olanlara göre daha çok tercih edilmesi sonucunda nepotizm uygulamalarının önüne geçildiğini düşünmektedir. Büte ve Tekarslan (2010) en az elli kişi çalıştıran sekiz aile işletmesi üzerinde, nepotizmin çalışanlar üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında; nepotizmin boyutları ile işverene güven, iş stresi, iş tatmini gibi kavramların yanında örgütsel adaletin boyutlarından sadece işlem adaletinin ilişkisini değerlendirmiş, terfi ve işlem nepotizminin işlem adaletini olumsuz şekilde etkilediği ancak işe alımlarda uygulanan nepotizm ile işlem adaleti arasında bir ilişki olmadığı bulgusuna varmışlardır. Burucuoğlu vd.

(2015) araştırmasının örneklemini oluşturduğu yedi adet aile işletmesi üzerinden nepotizmin örgütsel adalet ve iş performansı üzerine etkilerini değerlendirmiş ve araştırma sonucunda nepotizmin işe alma boyutu ile işlem adaleti arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki saptamış ancak nepotizmin terfi ve işlem boyutu ile işlem adaleti arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmanın devamında işe alma nepotizmi ile etkileşim adaleti arasında negatif ilişki bulunurken, terfi ve işe alma nepotizmi ile dağıtım adaleti arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada nepotizmin en çok örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yine, Karacaoğlu (2012) bir aile işletmesi çalışanları üzerinden yaptığı çalışmada nepotizmin boyutları ile örgütsel adalet algısı ilişkisini incelemiş, analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı üzerinde terfi ve işe alım sürecinde uygulanan nepotizmin en güçlü etkiye sahip olduğu bulgusuna varmışlardır. Yavuz ve Akın (2016) ise çalışmalarında aile işletmesi niteliğine olan bir fabrika çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada nepotizm ile örgütsel adalet üzerinde negatif ilişki saptamışlardır. Çalışmalardan görüldüğü üzere nepotizm çalışanların algıladığı örgütsel adaletin azalmasına yol açarken nepotizm uygulamalarının ortaya çıktığı nepotizmin işe alma, işlem ve terfi boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi araştırmalarda farklılık göstermektedir.

4. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETE ETKİSİ

Bu bölümde; araştırmanın amacına ve önemine, araştırmanın modeline ve hipotezlerine, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarına, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

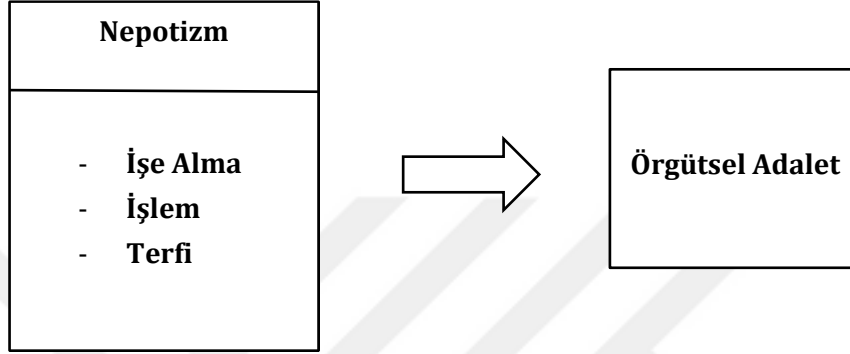
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, bireyin kendi kan bağından olan kişileri kayırmasına yönelik uygulamaları ifade eden “nepotizm” kavramı, akrabalık ilişkilerinin ön planda olmasının bir sonucu olarak aile işletmelerinde kendini göstermektedir. İşe alma, işlem ve terfi gibi hususlarda ortaya çıkan nepotizm uygulamaları örgüt içerisindeki aile üyesi olmayan diğer çalışanlarının zihninde adil olup olmadığı yönünde birtakım değerlendirmelerden geçmektedir. Bireyin parçası olduğu organizasyondaki uygulamalara ilişkin bu yargıları, adalet algısını oluşturmada ve söz konusu adalet algısı ise “örgütsel adalet” kavramını ifade etmektedir. Bu nedenle “aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların algıladığı örgütsel adalet üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?” sorusu araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusundan hareketle çalışmanın amacı; işe alma, işlem ve terfi gibi hususlarda ortaya çıkan nepotizm uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisinin aile işletmeleri çerçevesinde ortaya koymaktır.

Aile işletmelerindeki söz konusu kayırmacı uygulamalar, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından adil olmadığı yönünde algılandığı gibi işletmenin aile işletmesi olmasının doğal bir sonucu olarak da algılanabilmektedir. Bu anlamda aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi kritik önem taşımaktadır. Ayrıca Türkçe alan yazınında nepotizm ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada değerlendirildiği çalışmaların sayısı oldukça az olmakla birlikte bu iki kavramın aile işletmesi kapsamında ele alındığı; Karacaoğlu (2012), Arslaner vd. (2014), Burucuoğlu vd. (2015), Yavuz ve Akın (2016)’ın çalışmaları olmak üzere sadece dört adet çalışmaya rastlanılmıştır. Arslaner vd. (2014) çalışmalarında aile işletmelerinde nepotizm ile örgütsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulamazlarken diğer üç çalışmada anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yine bahsi geçen çalışmalarda nepotizmin boyutlarının (işe alma, işlem, terfi) örgütsel adalet üzerindeki etkileri farklılık göstermektedir. Ülkemizdeki işletmelerin %95’ini oluşturmasıyla ülke ekonomisinde büyük role sahip olan aile işletmelerindeki nepotizm ve nepotizm uygulamalarının ortaya çıktığı nepotizm boyutlarının, çalışanların algıladığı örgütsel adalet üzerindeki etkisinin anlaşılmasının kolaylaşmasını sağlanması bakımından araştırma önem taşımaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış olan Şekil 4.1’de gösterilen araştırma modeline göre örgütsel adalet bağımlı değişken; nepotizm ve nepotizmin boyutlarını oluşturan işe alma, işlem ve terfi boyutları ise bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Modele göre teorik olarak örgüt içerisinde nepotizm ve nepotizmi oluşturan uygulamalardaki artışın çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaleti olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Araştırmanın problemini oluşturan “Aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların algıladığı örgütsel adalet üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?” sorusundan hareketle algılanan örgütsel adalet üzerinde nepotizm ve nepotizmi oluşturan boyutların olumsuz bir etkisi olduğu düşünülmesiyle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Nepotizm algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Nepotizmin “işe alma” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Nepotizmin “işlem” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Nepotizmin “terfi” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.

Ayrıca nepotizm ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Nepotizm algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Nepotizm algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Nepotizm algısı işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Nepotizm algısı mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Nepotizm algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Algılanan örgütsel adalet çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Algılanan örgütsel adalet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Algılanan örgütsel adalet yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Algılanan örgütsel adalet işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Algılanan örgütsel adalet mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Algılanan örgütsel adalet eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yavuz (2021), çalışmasında araştırmacılara kolaylık sağlamak amacıyla $\alpha=0,05$ için evren büyüklüklerine göre belirlenmesi gereken örneklem büyüklüklerini aşağıdaki Tablo 4.1'deki belirtildiği gibi hesaplamıştır.

Tablo 4.1. Evren büyüklüklerine göre örneklem büyüklükleri Yavuz (2021: 46)

EVREN BÜYÜKLÜĞÜ	SAPMA MİKTARI				
	%1	%2	%3	%4	%5
500	-	-	-	-	218
1.000	**	**	**	375	278
2.000	**	**	696	462	322
3.000	**	1334	787	500	341
4.000	**	1500	842	522	350
5.000	**	1622	879	536	357
6.000	-	1715	906	546	361
8.000	-	1847	942	558	367
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377

30.000	7275	2223	1031	589	379
40.000	7745	2265	1039	591	381
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 - ∞	9423	2390	1065	600	384

Araştırmanın evrenini Çorum ilindeki beyaz yakalı aile işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Çorum’da çalışan beyaz yakalı aile işletmesi çalışanı sayısının belirlenememesinden dolayı evren sayısı tam olarak bilinmemekle birlikte yukarıdaki tablodan yola çıkılarak anket formuna katılım sağlayan 397 beyaz yakalı aile işletmesi çalışanı, araştırma evrenini temsil niteliğinde kolayda örneklem yöntemi ile araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmada “nepotizm”in çalışanlar tarafından algılanan “örgütsel adalet” üzerindeki etkisi geliştirilmiş olan hipotezler ile test edilmiştir. İki kavram arasındaki ilişki aile işletmesi kapsamında ele alınması dolayısı ile araştırmanın veri toplama alanı aile işletmesi çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma, ulaşılabilirlik ve kısıtlılıklardan dolayı Çorum ilindeki beyaz yakalı aile işletmesi çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Dolayısı ile elde edilen bulgular tüm aile işletmesi çalışanlarını temsil edecek genellemeye olanak vermemektedir.

4.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılmış olan anket formu; katılımcının demografik özelliklerini içeren birinci bölüm, nepotizm ölçeğini içeren ikinci bölüm ve örgütsel adalet ölçeğini içeren üçüncü bölüm olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcının demografik özelliklerini içeren birinci bölüm 5 ifadeden, nepotizm ölçeği 14 ifadeden ve örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden oluşmaktadır. Nepotizm ve örgütsel adalet ölçeği olmak üzere her iki ölçekte bulunan ifadeler 5’li likert şekilde biçimlendirilmiştir. Katılımcıların görüşleri sırasıyla “1)Kesinlikle katılmıyorum, 2)Katılmıyorum, 3)Kararsızım, 4)Katılıyorum ve 5)Kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcıların verilen ifadelere katılım düzeyinin artması nepotizmin arttığını ifade ederken, algılanan örgütsel adaletin ise olumlu yönde arttığını ifade etmektedir.

Anketler Google Forms aracılığı ile toplanmıştır. 397 çalışan araştırmaya katılmış, uç değer analizi sonucunda 13 anket araştırma dışı bırakılarak 384 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen veriler MS Excel aracılığı ile analiz edilmek üzere SPSS programına aktarılmıştır.

4.5.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada nepotizm ve algılanan örgütsel adalet düzeyinin tespitine yönelik iki ölçekten yararlanılmıştır.

4.5.1.1. Nepotizm Ölçeği

Çalışanların algıladığı nepotizm düzeyini ölçmek için Burucuğlu vd. (2015)'in çalışmasından alınan, Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın "Aile işletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini" başlıklı çalışmasındaki Abdalla vd. (1998) ve Ford ve McLaughlin(1985)'in hazırlamış olduğu ölçeklerden faydalanarak Türkçe'ye uyarladığı nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 14 ifadeden oluşmak üzere; ilk 3 ifade nepotizmin işe alma, sonraki 6 ifade işlem ve son 5 ifade ise terfi boyutunu ifade etmektedir.

4.5.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından hazırlanmış olan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden oluşup, ilk 5 ifade dağıtım adaletini, sonraki 6 ifade işlem adaletini ve son 9 ifade ise etkileşim adaletini ifade etmektedir.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen 397 katılımcının oluşturduğu anket verileri MS Excel aracılığı ile SPSS 26.0 programına analiz edilmek üzere aktarılmıştır. SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences/ Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) sosyal bilim araştırmalarında verilerin analizinde istatistiksel analiz yöntemleri içeren bir programdır.

Tabachnick ve Fidell (2007)'e göre değişkenlerin uç değerlerinin regresyon analizi uygulanırken elde edilecek olan sonuçlara oldukça yüksek etkisi bulunmakla birlikte regresyon katsayılarının tahminin kesinliğini de etkiler. Uç değerler regresyon katsayılarının standart hatalarını artırması dolayısıyla ile regresyon denklemindeki standart hatayı artırmaktadır. Regresyon analizlerinde doğruluğu artırmak ve hatayı en aza indirmek için uç değerlerin veri setinden silinerek analiz dışında tutulması önerilmektedir. Bu nedenle veri

analizinde uç değer gösteren 13 anket analiz dışı bırakılarak sağlıklı 384 anket formu veri analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği daha önceki yapılmış olan çalışmalarda test edilmiş ve yüksek geçerlilik düzeyi elde edilmişse ilgili çalışmada kullanılacak olan söz konusu ölçeğin güvenilirliğini incelemek yeterli olacaktır (Şencan, H, 2005). Bu doğrultuda ölçeklerin daha önceki çalışmalarda faktör analizlerinin yapılmasıyla birlikte ölçeklerin normallik testi ve Cronbach Alpha katsayısı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken olan nepotizm ve nepotizmi oluşturan boyutların bağımlı değişken olan algılanan örgütsel adalet ile ilişkisini incelemeye yönelik korelasyon analizi, sonrasında nepotizm ve nepotizmin boyutlarının bir birimlik değişiminden algılanan örgütsel adaletin ne düzeyde etkilendiğini incelemek ve nepotizmdeki değişimin algılanan örgütsel adalettaki değişimin ne kadarını açıkladığını incelemek için regresyon analizleri ve değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

4.6.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	276	71,9
	Kadın	108	28,1
Yaş	20-30	101	26,3
	31-40	187	48,7
	41-50	79	20,6
	51+	17	4,4
İşletmede Çalışma süresi (Yıl)	1-5	240	62,5
	6-10	105	27,3
	11-15	32	8,3
	16+	7	1,8

Mesleki Kıdem (Yıl)	1-5	115	29,9
	6-10	117	30,5
	11-15	96	25
	16-20	41	10,7
	21+	15	3,9
Eğitim Düzeyi	Lise	5	1,3
	Ön lisans	116	30,2
	Lisans	242	63
	Yüksek Lisans	21	5,5

Tablo 4.2 incelendiğinde; katılımcıların yaklaşık dörtte üçünün cinsiyetinin erkek olduğu, yine yaklaşık dörtte üçünün 41 yaşından küçük olduğu, yarısından fazlasının çalışmakta olduğu işletmede kısa süredir (1-5 yıl) bulunduğu, yaklaşık dörtte üçünün 5 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu ve araştırma örneklemini beyaz yakalı çalışanların oluşturmasının bir sonucu olarak yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu göze çarpmaktadır.

4.6.2. Normallik ve güvenilirlik analizleri

Bu bölümde ölçeklerin normallik ve güvenilirlik analizi yapılmış; çarpıklık, basıklık değerleri ve Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir.

Tablo 4.3. Normallik testi ve güvenilirlik analizi

Ölçek	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri	Cronbach Alpha Katsayısı
Nepotizm	0,480	0,146	0,746
Örgütsel Adalet	-0,400	-0,129	0,710

Hair vd. (2013)'e göre, basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğunda ele alınan ölçek normal dağılmaktadır. Tablo 4.3.'teki basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde nepotizm ve örgütsel adalet ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında

olması sonucunda her iki ölçeğin de normal dağılım gösterdiğini, parametrik testler için uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bir ölçeğin güvenilir olması için güvenilirlik değerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 160). Tablo 4.3'te görüldüğü üzere Cronbach Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması her iki ölçeğin de güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 4.4'te belirtilmiştir.

Tablo 4.4. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Minimum	Maksimum	Std. Sapma
Nepotizm	384	2,66	1,86	3,64	0,34
İşe Alma	384	3,17	1,67	4,33	0,42
İşlem	384	2,80	1,83	4,17	0,40
Terfi	384	2,18	1,40	3,60	0,49
Örgütsel Adalet	384	3,30	2,35	4,10	0,33

Tablo 4.4.'teki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; nepotizmin boyutlarından terfi boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu, işe alma boyutunun en nepotizmin boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve algılanan örgütsel adaletin ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu ortalama değerlere göre katılımcıların oluşturduğu çalışan grubu en çok işe alma süreçlerinde akraba kayırmacılığı uygulamalarına maruz kalırken, en düşük terfi süreçlerinde akraba kayırmacılığı uygulamalarına maruz kalmaktadır. Ayrıca katılımcılar tarafından algılanan örgütsel adalet düzeyi 3,30 ile ortalamanın üzerinde bir değer göstermektedir.

4.6.4. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönü hakkında bilgi vermektedir (Cevahir, 2020:111).

Normallik testi sonucu her iki ölçeğin de normal dağılım göstermesi bulgusundan hareketle değişkenler arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır.

Pearson Korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. “r” değeri pozitif (+) bir değer alıyorsa bir değişken artarken diğerinin de arttığı ya da biri azalırken diğerinin de azaldığını gösterirken, negatif (-) değer alıyorsa bir değişken artarken diğerinin azaldığını ya da bir değişken azalırken diğerinin arttığını ifade etmektedir. Ayrıca “r” katsayısının değerinin (işaretinden bağımsız olarak) 0,10-0,29 arasında olması değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf, 0,30-0,49 arasında olması orta ve 0,50-1,00 arasında olması yüksek olduğunu ifade etmektedir (Cevahir, 2020: 111-114).

Tablo 4.5. Pearson korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1) Örgütsel Adalet	1				
2) Nepotizm	-0,378**	1			
3) İşe Alma	-0,246**	0,648**	1		
4) İşlem	-0,360**	0,797**	0,353**	1	
5) Terfi	-0,246**	0,807**	0,386**	0,365**	1

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 4.5'teki elde edilen bulgulara göre nepotizm ile örgütsel adalet arasında ters yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,378;p<0,01$). Bu durum nepotizm uygulamalarının artmasına karşın çalışanların örgütsel adalet algılarının azaldığını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt içerisindeki akraba kayırmacılığını hisseden çalışanın adalet algısında bir zayıflama meydana gelmektedir. Yine tablo incelendiğinde nepotizmin işe alma boyutu ile algılanan örgütsel adalet arasında ters yönde düşük düzeyde bir ilişki ($r=-0,246;p<0,01$), işlem boyutu ile ters yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=-0,360;p<0,01$) ve son olarak terfi boyutu ile ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır ($r=-0,246;p<0,01$). Buradan yola çıkarak; işe alım ve terfi sürecindeki nepotizm uygulamaları çalışanların adalet inancının zayıflamasında düşük role sahipken, işlemsel süreçlerdeki nepotizm uygulamaları çalışanların adalet inancının zayıflamasında orta düzeyde role sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.6.5. Basit doğrusal regresyon analizi

Basit doğrusal regresyon analizi, aralarında doğrusal ilişki bulunan iki nicel değişkenden bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığını ve aralarındaki matematiksel eşitliğin ne şekilde olduğunu ifade etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığı determinasyon katsayısı (R^2) ile belirlenmektedir. Standartlaşmamış B değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme katsayısını ifade ederken, p değeri model içinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını ifade etmekte ve $p < 0,05$ durumunda anlamlılık ifade etmektedir (Cevahir, 2020:125-129).

Korelasyon analizinde nepotizm ile algılanan örgütsel adalet arasında orta düzeyde ve negatif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmesi sonucunda değişkenlerin birbirini ne kadar etkilediği ve araştırmanın genel hipotezi olan H_1 hipotezinin test edilmesi amacıyla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile değerlendirilmiş ve Tablo 4.6'daki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4.6. Basit doğrusal regresyon analizi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	ß		
Sabit	4,285	0,124		34,683	0,000
Nepotizm	-0,367	0,046	-0,378	-7,972	0,000
R²	0,143				
Düzeltilmiş R²	0,140				
F	63,553				
P	0,000				
Durbin-Watson	1,329				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet					
Bağımsız Değişken: Nepotizm					

Basit regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre algılanan örgütsel adaletteki değişimin %14'ü nepotizm ile açıklanabilmektedir ($R^2=0,143$). Bu değer algılanan örgütsel adalet üzerinde araştırma modelinde yer almayan nepotizm harici değişkenler de olabileceği düşünüldüğünde anlamlı bir değer olarak kabul edilebilmektedir. Nepotizmin algılanan

örgütsel adalet üzerinde %36 oranında negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Başka bir ifade ile nepotizmdeki 1 birimlik artışa karşın algılanan örgütsel adalet üzerinde %36 oranında azalma meydana gelmektedir ($B=-0,367;p=0,000$). Buradan yola çıkarak araştırmanın genel hipotezi olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.6. Çoklu doğrusal regresyon analizi

Çoklu doğrusal regresyon, basit doğrusal regresyon analizinin bir uzantısı niteliğindedir. Aralarında doğrusal ilişki bulunan ikiden fazla nicel değişkenlerden bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığını ve aralarındaki matematiksel eşitliğin ne şekilde olduğunu ifade etmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin ne kadarını açıkladığı determinasyon katsayısı (Düzeltilmiş R^2) ile belirlenmektedir. Standartlaşmamış B değeri her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme katsayısını ifade ederken, değişkenlerin p değerleri model içinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını ifade etmekte ve $p<0,05$ durumunda anlamlılık ifade etmektedir (Cevahir, 2020:132).

Korelasyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arası negatif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmesi sonucunda değişkenlerin birbirini ne kadar etkilediği ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiş ve Tablo 4.7'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4.7. Çoklu doğrusal regresyon analizi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	ß		
Sabit	4,367	0,138		31,749	0,000
İşe Alma	-0,083	0,041	-0,107	-2,018	0,044
İşlem	-0,231	0,042	-0,286	-5,459	0,000
Terfi	-0,067	0,036	-0,100	-1,890	0,060
R²	0,154				
Düzeltilmiş R²	0,147				
F	22,996				

P	0,000
Durbin-Watson	1,350
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet	
Bağımsız Değişken: İşe Alma Nepotizmi , İşlem Nepotizmi , Terfi Nepotizmi	

Çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre; algılanan örgütsel adaletteki değişimin %14'ü nepotizmi oluşturan işe alma, işlem ve terfi boyutları ile açıklanabilmektedir (Düzeltilmiş $R^2=0,147$). Nepotizmin işe alma ($B=-0,083$, $p=0,044$) boyutundaki 1 birimlik artışa karşın algılanan örgütsel adalette %8'lik bir azalma, işlem ($B=-0,231$, $p=0,000$) boyutundaki 1 birimlik artışa karşın örgütsel adalette %23'lük bir azalma meydana gelirken, terfi ($B=-0,067$ $p=0,060$) boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Buradan yola çıkarak H_{1a} ile H_{1b} hipotezi kabul edilirken H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

4.6.7. Demografik özelliklere ilişkin analizler

Çalışanların demografik özelliklerinin nepotizm veya algılanan örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek amacı ile araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile çalışanların demografik özellikleri ele alınarak yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizleri (Anova) aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.8. Çalışanların cinsiyetine göre bağımsız örneklem t testi

Değişkenler	Levene'nin Varyans Eşitliği			t Testi		
	Homojenlik	F	Sig.	t	sd	p
Nepotizm	Homojen	0,934	0,334	1,269	382	0,205
	Homojen değil			1,294	203,688	0,197
Örgütsel Adalet	Homojen	0,078	0,780	0,195	382	0,845
	Homojen değil			0,197	198,934	0,844

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği doğrultusunda bağımsız örneklem t testi yapılmış ve yukarıda bulunan Tablo 4.8'deki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular incelendiğinde değişkenlerin, çalışanların

cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{2a} ve H_{3a} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.9. Çalışanların yaşlarına göre tek yönlü varyans analizi (Anova)

Değişkenler	Gruplar	Kareler Top.	Sd.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Nepotizm	Gruplar arası	0,645	3	0,215	1,856	0,137	
	Grup içi	44,021	380	0,116			
	Toplam	44,665	383				
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	1,565	3	0,522	4,879	0,002	(1-4)
	Grup içi	40,620	380	0,107			
	Toplam	42,185	383				
Gruplar: 1)20-30, 2)31-40, 3)41-50, 4)51+							

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları yukarıdaki tablo 4.9'da belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre nepotizm ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanırken ($p>0,05$), algılanan örgütsel adalet ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Bu farklılığı incelemek adına Games-Howell testi yapılmış ve testin sonucuna göre algılanan örgütsel adalet ile (1-4) yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre 51+ yaşındaki çalışanlar 20-30 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile parçası oldukları örgütün daha adil olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla H_{2b} hipotezi reddedilirken H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10. Çalışanların işletmede çalışma süresine göre tek yönlü varyans analizi (Anova)

Değişkenler	Gruplar	Kareler Top.	Sd.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Nepotizm	Gruplar arası	0,145	3	0,048	0,412	0,745	
	Grup içi	44,521	380	0,117			
	Toplam	44,665	380				

Örgütsel Adalet	Gruplar arası	1,589	3	0,530	4,959	0,002	(1-2)
	Grup içi	40,596	380	0,107			(1-4)
	Toplam	42,185	383				
Gruplar: 1)1-5, 2)6-10, 3)11-15, 4)16+							

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları yukarıdaki tablo 4.10'da belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre nepotizm ile işletme çalışma sürelerine arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanırken ($p>0,05$), algılanan örgütsel adalet ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Bu farklılığı incelemek adına Bonferroni testi yapılmış ve testin sonucuna göre algılanan örgütsel adalet ile (1-2) ve (1-4) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre işletmede 6-10 yıl ve 16+ yıl süredir çalışmakta olanlar 1-5 yıldır çalışmakta olanlara kıyasla örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile parçası oldukları örgütün daha adil olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla H_{2c} hipotezi reddedilirken H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.11. Çalışanların mesleki kıdemlerine göre tek yönlü varyans analizi (Anova)

Değişkenler	Gruplar	Kareler Top.	Sd.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Nepotizm	Gruplar arası	2,011	4	0,503	4,466	0,002	(1-2)
	Grup içi	42,655	379	0,113			(1-5)
	Toplam	44,665	383				
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	2,324	4	0,581	5,523	0,000	(1-5)
	Grup içi	39,861	379	0,105			(2-5)
	Toplam	42,185	383				
Gruplar: 1)1-5, 2)6-10, 3)11-15, 4)16-20, 5)20+							

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları yukarıdaki tablo 4.11'de belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hem nepotizm hem de algılanan örgütsel adalet mesleki kıdemlere göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığı incelemek adına Bonferroni testi yapılmış ve testin sonucuna göre nepotizm ile (1-2) ve (1-5)

grupları arasında anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel adalet ile (1-5) ve (2-5) grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olan çalışanlar 6-10 ve 20+ yıl mesleki deneyime sahip olanlardan daha fazla nepotizme maruz kaldığı anlamına gelirken; 21+ yıl mesleki deneyime sahip olan çalışanların örgütsel adalet algılarının 1-5 ve 6-10 yıl mesleki deneyime sahip olan çalışanlardan daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile parçası oldukları örgütün daha adil olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla H_{2d} ve H_{3d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.12. Çalışanların eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analizi (Anova)

Değişkenler	Gruplar	Kareler Top.	Sd.	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Nepotizm	Gruplar arası	2,115	3	0,705	6,295	0,000	(1-3)
	Grup içi	42,551	380	0,112			(1-4)
	Toplam	44,665	383				(2-3)
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	1,600	3	0,533	4,994	0,002	(2-3)
	Grup içi	40,585	380	0,107			
	Toplam	42,185	383				
Gruplar: 1)lise, 2)ön lisans, 3)lisans, 4)yüksek lisans							

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları yukarıdaki tablo 4.12’de belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hem nepotizm hem de algılanan örgütsel adalet eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığı incelemek adına Bonferroni testi yapılmış ve testin sonucuna göre nepotizm ile (1-3), (1-4), (2-3) grupları arasında anlamlı farklılık bulunurken örgütsel adalet ile (2-3) grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre lise mezunları lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla nepotizmle kalırken ön lisans mezunları da lisans mezunlarına göre daha fazla nepotizme maruz kalmıştır. Ayrıca yine bu bulguya göre lisans mezunlarının algılanan örgütsel adalet düzeyi ön lisans mezunlarına daha yüksektir. Dolayısıyla H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla H_{2e} ve H_{3e} hipotezi kabul edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.12’de araştırma hipotezlerinin sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 4.13. Araştırma hipotezlerinin sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: Nepotizm algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1a}: Nepotizmin “işe alma” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.	Kabul
H_{1b}: Nepotizmin “işlem” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.	Kabul
H_{1c}: Nepotizmin “terfi” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.	Red
H₂: Nepotizm algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{2a}: Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H_{2b}: Nepotizm algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H_{2c}: Nepotizm algısı işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H_{2d}: Nepotizm algısı mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{2e}: Nepotizm algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H₃: Algılanan örgütsel adalet çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{3a}: Algılanan örgütsel adalet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H_{3b}: Algılanan örgütsel adalet yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{3c}: Algılanan örgütsel adalet işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{3d}: Algılanan örgütsel adalet mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{3e}: Algılanan örgütsel adalet eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının örgütün bir parçası olan çalışanların adalet algılarına olan etkisi incelenmiştir. Nepotizm uygulamaları; işe alım süreçlerindeki akraba kayırmacılığını ifade eden işe alma, kaynakların dağıtımı, performans değerlendirme, eğitim, gelişim, yetki devri gibi çalışanları ilgilendiren işlemsel süreçlerdeki akraba kayırmacılığını ifade eden işlem ve ödüllendirilerek bir üst pozisyonda görevlendirilecek olan çalışanların belirlenmesinde uygulanan akraba kayırmacılığını ifade eden terfi boyutu olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Yapılan analizlerdeki basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre nepotizmin algılanan örgütsel adalet üzerinde %36 oranında ve negatif yönde etkisi olduğu bulgusuna varılmıştır ($B=-0,367$; $p=0,000$). Başka bir ifade ile nepotizmdeki 1 birimlik artışa karşın algılanan örgütsel adalette %36 oranında azalma meydana gelmektedir. Bu bulguya göre, örgüt içerisindeki nepotizm uygulamalarının artmasına karşın çalışanların örgütsel adalet algısında azalma meydana geldiğini ifade etmek mümkündür. Nepotizmin algılanan örgütsel adalet üzerindeki bu negatif etkisi incelendiğinde, çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet üzerindeki değişimin %14'ü (Düzeltilmiş $R^2=0,147$) nepotizmi oluşturan boyutlar ile açıklanabilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algısındaki azalışın %14'ü nepotizmin boyutlarını oluşturan uygulamalardaki artış ile açıklanabilmektedir. Elde edilen bu değer, algılanan örgütsel adalet üzerinde nepotizm dışında başka etken faktörler de olabileceği düşünüldüğünde anlamlı bir değer olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre nepotizm uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet üzerindeki bu etkisi incelendiğinde nepotizmin işe alma ($B=-0,083$; $p=0,044$) boyutundaki 1 birimlik artışa karşın algılanan örgütsel adalette %8, işlem ($B=-0,231$; $p=0,000$) boyutundaki 1 birimlik artışa karşın örgütsel adalette %23 oranında azalma meydana gelirken terfi ($B=-0,067$; $p=0,060$) boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Böylelikle bu araştırmanın sonuçlarına göre işe alım süreçlerindeki ve çalışanlarla ilgili işlemsel süreçlerdeki uygulanan akraba kayırmacılığı çalışanların adalet algılarında azalmaya yol açarken terfi süreçlerindeki akraba kayırmacılığının algılanan örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmada ayrıca hem nepotizmin hem de algılanan örgütsel adaletin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre nepotizm; çalışanların cinsiyet, yaş ve işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, mesleki kıdem ve eğitim seviyelerine göre farklılık göstermiştir. Bu farklılık incelendiğinde kısa süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlar uzun süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlardan, düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlardan daha fazla nepotizme maruz kaldığı saptanmıştır. Algılanan örgütsel adalet ise çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken çalışanların yaş, işletmede çalışma süresi, mesleki kıdem ve eğitim seviyelerine

göre farklılık göstermiştir. Yine bu farklılık incelendiğinde büyük yaştaki çalışanlar küçük yaştaki çalışanlardan, işletmede uzun süreli çalışanlar kısa süreli çalışanlardan, uzun süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlar kısa süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlardan ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar eğitim seviyesi düşük olan çalışanlardan daha adil bir örgütte çalıştığını düşünmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak bireylerin gelişmişlik düzeyleri arttıkça maruz kaldığı nepotizm düzeyinin azaldığını ve adalet algılarının yükseldiğini ifade etmek mümkündür.

Araştırma daha önceki yapılmış olan çalışmalarla karşılaştırılacak olduğunda; Karacaoğlu ve Yörük (2012) çalışmalarında aile işletmelerinde nepotizmin işe alma ve terfi boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu ancak işlem boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna, Arslaner vd. (2014) çalışmalarında aile işletmelerinde nepotizmin algılanan örgütsel adalet üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı bulgusuna, Burucuoğlu vd. (2015) çalışmalarında nepotizmin boyutlarından işe alma ile işlem adaleti arasında zıt yönlü bir ilişki, yine işe alma boyutu ile etkileşim adaleti arasında zıt yönlü bir ilişki ve son olarak işe alma boyutu ve terfi boyutu ile dağıtım adaleti arasında yine ters yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna, Yavuz ve Akın (2016) ise çalışmalarında nepotizm ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasında yine zıt yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna varmıştır. Daha önceki çalışmaların bu bulgularından hareketle araştırmanın sonucu Arslaner vd. (2014) çalışmaları dışında önceki araştırmalar ile benzerlik göstermektedir. Arslaner vd. (2014) çalışmalarında bu bulguyu elde etmelerinin nedenini konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinin çalışan seçiminde aile üyesi olmayan bireyleri tercih etmelerinden kaynaklanabileceğini dolayısıyla nepotizmin oluşmasının önüne geçildiğini öne sürmektedir. Tüm bu sonuçlardan hareketle nepotizm uygulamalarının ortaya çıktığı aile işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısında azalma meydana geldiği, bu ve önceki araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Ayrıca nepotizmin boyutlarının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi yapılan araştırmalara göre farklılık gösterdiği başka bir bulgu olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeninde farklı örneklem seçimlerinin olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak aile işletmelerindeki çalışanların örgütsel adalet algıları nepotizm uygulamalarından etkilenerek ciddi şekilde azalış göstermektedir. Aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarını ve buna bağlı olarak çalışanlarda oluşan adaletsizlik algısını engellemek için nepotizmin ortaya çıktığı işe alım süreçleri, çalışanlarla ilgili işlemsel süreçler ve terfi süreçlerindeki faaliyetler belirli kural ve prosedürlere dayatılarak standartlaştırılmalı ve ilgili yöneticiler bu standartlara bağlı kalmalıdır. Bu tür standartlar aile işletmelerinin kişilerden bağımsız olarak kurum kimliğinin oluşmasında, kurumsallaşma yolunda atılacak önemli adımlardan birisidir. Aksi halde adaletin eksik veya zayıf olduğu düşünülen topluluklarda güvensizlik duygusu hâkim olmaktadır. Örgütü oluşturan çalışanların adalet algılarındaki bu düşüşe karşın çalışmakta olduğu işletmelere ve buna paralel olarak yöneticilere karşı bir tür güvensizlik duygusu oluşacağını düşünmek yanlış bir düşünce olmayacaktır. Bireyin parçası olduğu bütünsel yapıya dair oluşan bu güvensizlik duygusuna

bağlı olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma gibi kavramların algılanan örgütsel adalet ve nepotizm ile ilişkisi aile işletmeleri kapsamında değerlendirilmesi araştırmacılara öneri niteliği taşımaktadır.

İşletmelerin yaklaşık %95'inin aile işletmelerinden oluştuğu ülkemizde, akraba kayırmacılığının uzun yıllardır birçok ekonomik ve sosyal yapıda uygulandığı, hatta halk arasında "torpil" ifadesiyle kendine yeni bir isim kazanarak neredeyse bir gelenek haline geldiği gözlemlenebilmektedir. Liyakat anlayışına ters düşen bu tutumla karşı karşıya kalan bireylerin adalet inancındaki zayıflamaya paralel olarak bireyin bir parçası olduğu toplumsal yapıya yönelik tutum, düşünce ve davranışları da değişime uğrayabilmektedir. Böylelikle nepotizm önlenmediği taktirde sadece organizasyonları ilgilendiren bir olgu olarak kalmayıp aynı zamanda toplumun bütünü ilgilendiren sosyolojik bir olgu haline gelebilmektedir.



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.
- Abdalla, H.F., Maghrabi, A. S., Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers. *International Journal of Manpower*, 15(1). 60-67.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299.
- Akar, S. (2020). Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 241-251.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.
- Akkaş, H. (2020). *Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği*. (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alayoğlu N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları Yönetim Kitaplığı.
- Arslaner, E., Erol, G., Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62-77.
- 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.
- Ateş Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Barry, B. (1975). The Development of Organization Structure in The Family Firm. *Journal of General Management*, 42.
- Baş, A. T. (2019). *Aile İşletmelerinde Çalışanların Nepotizm ve Kronizm Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayramoğlu, G. (2017). *Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bellow, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A History of Family Enterprise from King David to George W. Bush*. New York: Anchor Books.
- Beugre C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Bozkurt, G. (2017). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Burucuoğlu, M., Çapkulaç, O., Gül, H. (2015). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Örgütsel Adalet ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri Üzerine bir Araştırma. *Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 33-59.
- Büte, M., Tekarslan, E., (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1),1-21.
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile nicel veri analizi rehberi*. Kibele Yayınları.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213. Colli, A., Rose, M. (2008). Family Business. *Oxford Handbook of Business History*, 194-218.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Craig, J., Lindsay, J.N. (2002). *Incorporating The Family Dynamic into The Entrepreneurship Process*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 19-39.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*. (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, A., Naktiyok, A. (2018). *Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-351.
- Çetinkaya F. F., Şener, E., Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 119-133.
- Çetinkaya, M., Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Donnelley, Robert, G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(1), 93-105.
- Dyer Jr, W., G., Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.

- Erdem, B., Ceylan, U., Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Ergin, Z. (2019). *Örgütsel Adalet ile Ses Davranışı Arasındaki Kültürler Arası Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Family Business Index. *2021 Family Business Index*. Erişim Tarihi: 06 Nisan 2022. www.familybusinessindex.com.
- Family Business Magazine. *The World's Oldest Family Companies*. Erişim Tarihi: 06 Nisan 2022.
- Fiegner, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., File, K. M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*, 7(4), 318.
- Ford, R., ve McLaughlin, F., (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57-61.
- Fortune. *Fortune 500*. Erişim Tarihi: 06 Nisan 2022. <https://fortune.com/fortune500/>.
- French, W. (1964). The Nature and Problems of Organizational Justice. *In Academy of Management Proceedings*, 1964(1), 102-109.
- Genç, N., Karcioğlu, F. (2004). *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Goldman, B. M. (2003). The Application of Reference Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers: The Role of Organizational Justice and Anger. *Journal of Management*, 29, 705-728.
- Gözen, A. (2018). *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., Cropanzano, R. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayıncılık.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson Education*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Homans, G. C. (1961). The Humanities and the Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., Allcock, D. (2016). Company Metamorphosis: Professionalization Waves. *Family Firms and Management Buyouts. Small Bus Econ*, 803-816.
- Ichniowski, T. (1988). The New Nepotism: Why Dynasties Are Making a Comeback. *Business Week*, 106-9.
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 182-201.
- Kanbur, E., Canbek, M. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 36-57.
- Karacaoğlu, K. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.
- Karahan, A., Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 123-148.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kavak, O., Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 33-51.
- Keleş, Y., Tuna, M. (2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.
- Kılınçarslan Ö., Avcı, (2021). Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 56-84.
- Kır, S. (2021). *Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kiechel, W. (1984). How to Relate to Nepotism. *Fortune*, 143-144.

- Klein, S. B., Astrachan, J. H., Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Kocabaş, F., Baytekin, P., E., (2004). *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın Evi.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital Nurse's Perceptions of Respect and organizational Justice. *The Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *In Advances in Experimental Social Psychology*, 9,91-131.
- Nelton, S. (1998). The Bright Side of Nepotism. *Nation's Business*, 86(1):1-5.
- Özdoğan, A. (2010). *Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, H., Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Pazarcık, O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 40.
- Pfeffer, J., Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.
- Polat, G. (2012). *Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, G. (2018). *Aile İşletmelerinde Profesyonelleşmenin Finansal Performansları Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi,) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poyraz, K., Kara, H. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B. (2015). *OB: The Essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C., Arvey R. D. (2012). Effects of Kin Density Within Family-Owned Businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 151-162.
- Stewart, A., Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business be More Like a Non Family Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Şencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve geçerlilik*. Hüner Şencan.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5, 481-498, Boston, MA: Pearson.

- Tarhan, E. I. (2010). *Conflicts and Communication Problems in Family-Owned Businesses in Turkey: Case Studies With Treatment Interventions*. (Doctoral Dissertation), Phoenix: University of Phoenix.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- Tonus, Z. H. (2004). *Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. *Nepotizm*. Erişim Tarihi: 06 Nisan 2022. www.sozluk.gov.tr.
- Üçok, T., Göker, Z. A. (2006). *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Vinton, K. L. (1998). *Nepotism: An interdisciplinary model*. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Yağcı, T. (2019). *Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ve Tuzak Davranışlar: Kahramanmaraş Örneği*. Sivas (Doktora Tezi), Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A., Günel, R. (2006). *Aile İşletmelerinin Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma*. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yavuz, B., Akın, A. (2016). Nepotizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(44).
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yolaç, S., Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yurtadur M., Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 403-420.
- Yücel, İ., Özkalan, S. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Zaim, H., İştar, E. (2011). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İş Etiğinin Etkisi. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 1-26.



EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Algılanan Örgütsel Adalete Etkisi” adlı yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacak olan verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma; aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletle olan etkisinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Anket formunda kimlik bilgileriniz istenilmemektedir. Anket formundan elde edilecek bilgiler hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaş	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51+
Eğitim Düzeyi	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Doktora
Mesleki Kıdem (Yıl)	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 15-20 <input type="checkbox"/> 20+
İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 15-20 <input type="checkbox"/> 20+

İKİNCİ BÖLÜM

NEPOTİZM ALGISININ TESPİTİNE YÖNELİK ANKET

Aşağıdaki 1-14 numaralı ifadeler çalışmakta olduğunuz işletme içerisindeki nepotizm uygulamalarını belirlemek için oluşturulmuştur. Lütfen verilen ifadelerden sizin için gerçeğe en uygun olanını "X" işareti ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işletmeye çalışan alımında akrabalara öncelik verilmektedir.					
2	Bu işletmeye çalışan alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
3	Bu işletmede akrabası olanlar işe alım sürecinde zorlanmazlar.					
4	Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
5	Bu işletmede yöneticilerin akrabalarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
6	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, akrabası olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
7	Bu işletmede yöneticilerin akrabası olan kişilerden çekinirim.					
8	Bu işletmede akrabası olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
9	Bu işletmede yetki devrinde akrabalar öncelikli olmaktadır.					
10	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve yetenekler ikinci planda kalmaktadır.					
11	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin akrabalarının önüne geçemem.					
12	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelik alınır.					
13	Bu işletmede işletme yöneticilerinin akrabalarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
14	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TESPİTİNE YÖNELİK ANKET

Aşağıdaki 1-20 numaralı ifadeler çalışmakta olduğunuz işletme içerisindeki örgütsel adalet algınızı belirlemek için oluşturulmuştur. Lütfen verilen ifadelerden sizin için gerçeğe en uygun olanını "X" işareti ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum.					
2	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
4	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
5	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazık ve ilgili davranır.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					

17	Yöneticilerim işimle ilgili alınan veya alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					



