



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:
NEPOTİZM VE ETKİLERİ ÜZERİNE KOCAELİ BÖLGESİNDE BİR
ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ÜSTÜN

BURSA - 2017



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:
NEPOTİZM VE ETKİLERİ ÜZERİNE KOCAELİ BÖLGESİNDE BİR
ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ÜSTÜN

Danışman: İsmail EFİL

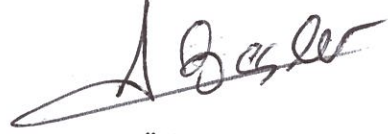
BURSA - 2017

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

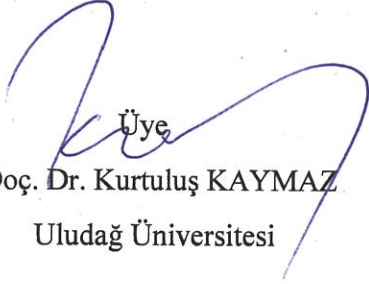
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701014015 numaralı Elif Üstün'ün hazırladığı "Aile Şirketlerinde Örgütsel Bağlılık: Nepotizm ve Etkileri Üzerine Kocaeli Bölgesinde Bir Çalışma" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 27.01/2017 günü 10:00... - 12:00...saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.



Üye
Prof. Dr. İsmail EFİL
Uludağ Üniversitesi



Üye
Prof. Dr. Senem BESLER
Anadolu Üniversitesi



Üye
Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ
Uludağ Üniversitesi

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinde Örgütsel Bağlılık: Nepotizm ve Etkileri Üzerine Kocaeli Bölgesinde Bir Çalışma” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Adı Soyadı : Elif ÜSTÜN
Öğrenci No : 701014015
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Tezli
Statüsü : Yüksek Lisans



ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

../.../20..

Tez Konusu: Aile Şirketlerinde Örgütsel Bağlılık: Nepotizm ve Etkileri Üzerine Kocaeli Bölgesine Bir Çalışma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin,/...../..... tarihinde şahsım tarafından *turnitin* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 22 'dir.

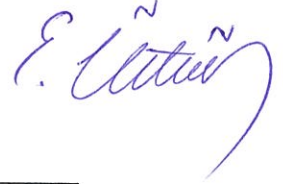
Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

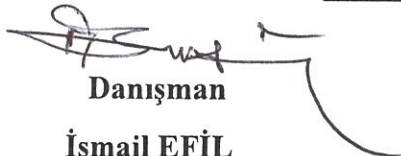
Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

.../.../20



Adı Soyadı:	Elif ÜSTÜN
Öğrenci No:	701014015
Anabilim Dalı:	İşletme
Programı:	Tezli
Statüsü:	Yüksek Lisans


Danışman
İsmail EFİL
14..10../20

ULUDAG UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
TO THE DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

.../.../20

Thesis Topic: Organizational Commitment in Family Businesses: Examining the Effect of Nepotizm-A Study on Family Businesses in Kocaeli Province

According to the originality report obtained by myself by using the turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options stated below on/...../..... for the total of 108 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 22 %.

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes excluded
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Uludag University Social Science Institute Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Surname: Elif ÜSTÜN

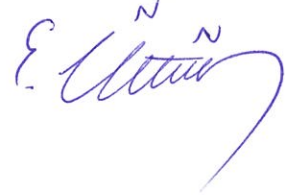
Student No : 701014015

Department : Business Administration

Program : with thesis

Status :Master

.../.../20





ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Elif Üstün
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XI+ 94
Mezuniyet Tarihi : / / 20
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmail Efil

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: NEPOTİZM VE ETKİLERİ ÜZERİNE KOCAELİ BÖLGESİNDE BİR ÇALIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı nepotizm ve etkilerini aile şirketlerinde örgütsel bağlılık kapsamında araştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için Kocaeli bölgesinde bulunan 110 aile şirketi çalışanı ile anket yapılmış ve sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda işlem kayırcılığı ve terfi kayırcılığı ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak sonuçların pozitif ilişkiyi gösteriyor olması araştırma dâhilinde incelenen firmaların daha çok, küçük ve orta boyllu bir başka deyişle çalışanlarının daha çok aile bireyleri olduğu ve henüz dışarıdan çok fazla çalışanın işletmeye dâhil olmadığı kuruluşlar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu görüş doğrultusunda nepotizmin küçük işletmelerde pozitif büyük işletmelerde ise negatif bir etkisinin olabileceği düşünülebilecektir. Bu noktadan hareketle bu çalışmayı takip edecek araştırmacıların nepotizm algı ve etkisini çalışan sayısının fazla olduğu büyük aile şirketlerinde araştırmaları önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler:Nepotizm, Aile İşletmeleri, Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, Tükenmişlik

ABSTRACT

Name and Surname : Elif Üstün
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Department of Business Administration
Branch :
Degree Awarded : Master
Page Number : XI + 94
Degree Date : / / 20.....
Supervisor : Prof. Dr. İsmail Efil

ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAMILY BUSINESSES: EXAMINING THE EFFECT OF NEPOTISM – A STUDY ON FAMILY BUSINESSES IN KOCAELI PROVINCE

The main aim of this study was set as to find an effect of the nepotism in organisational commitment in family businesses. In order to reach to this aim, questionnaires were conducted with 110 employees who work in family businesses in Kocaeli province and results were obtained by using statistical analysis. According to findings, there is a positive weak but significant relationship between pull strings of employees in processing and promotion and organisational commitment. However, these results may be related to the size of the companies which were examined in this study. They mostly employ low number of employees and mostly do not have too many employees who are not a family member. Therefore, it was suggested to further studies to focus on bigger companies which employ more people outside the family.

Keywords: Nepotism, Family Business, Organizational Commitment, Job Performance, Employee Burnout

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde görüş, eleştiri ve yardımlarını esirgemeyen; desteğini her zaman hissettiren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İsmail Efil'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Aynı zamanda çalışmanın tamamlanmasında yardımını, ilgisini ve desteğini sonuna kadar gösteren çalışmanın tüm adımlarında emeği geçen Arş. Gör. Mehlika Saraç'a teşekkürlerimi sunarım.

Ve tabii ki son ve en büyük teşekkürüm eğitimin ailede başladığını bana hiçbir zaman unutturmayan, iyi bir birey olmanın dünyadaki her şeyden daha önemli olduğunu öğreten, artık çok uzaklarda olsalar da her zaman yanımda hissettiğim Annem'e ve Babam'a...

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ

1. 1. AİLE İŞLETMELERİ TANIMI	3
1. 2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	7
1. 3. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR	10
1. 4. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ	11
1. 4. 1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri	12
1. 4. 2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	13
1. 5. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ.....	15

2.BÖLÜM NEPOTİZM VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2. 1. NEPOTİZM KAVRAMI	17
2. 1. 1. Dünyada Nepotizm	19
2. 1. 2. Nepotizmin Sakıncaları	20
2. 1. 3. Nepotizmin Faydaları	22
2. 1. 4. Nepotizmin Uygulama Nedenleri	22
2. 1. 5. Nepotizm İçin Alınacak Önlemler.....	22
2. 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASI VE ÖNEMİ.....	23
2. 2. 1.Örgütsel Bağlılık Kavramının Teorik Temeli.....	26
2. 2. 2. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri	28
2. 2. 2. 1. Duygusal Bağlılık	28
2. 2. 2. 2. Devam bağlılığı	29
2. 2. 2. 3. Normatif Bağlılık.....	30
2. 2. 3. Örgütsel Bağlılığın Çeşitlerine Göre Tanımlamaları.....	31
2. 2. 4. Örgütsel Bağlılık Modeli	32
2. 2. 5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	37
2. 2. 5. 1. Kişisel faktörler	37
2. 2. 5. 2. Örgütsel faktörler.....	39
2. 2. 5. 3. Örgüt dışı faktörler	39

2. 2. 6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	40
2. 3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	45
2. 3. 1. Finansal Özellikler ve Örgütsel Bağlılık	45
2. 3. 2. Yönetimsel Özellikler ve Örgütsel Bağlılık.....	46
2. 3. 2. 1. Yetkinin kullanılış biçimlerine göre değerlendirme	46
2. 3. 2. 2. Yöneticinin profesyonel olması	47
2. 3. 3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	47

3. BÖLÜM

NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3. 1. NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	49
3. 2. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	51

4. BÖLÜM

BULGULAR

4. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	56
4. 2. ÖRNEKLEM	57
4. 3. VERİ TOPLAMA ARACI	57
4. 4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	60
4. 4. 1. Demografik Bilgiler	60
4. 4. 2. Güvenilirlik Ve Faktör Analizleri.....	63
4. 4. 3. Betimsel İstatistikler	67
4. 4. 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	70
4. 4. 5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	71
4. 4. 5. 1. Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	71
4. 4. 5. 2. Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	72
4. 4. 5. 3. Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	73
4. 5. ARAŞTIRMA SONUCUNA GÖRE MODELİN OLUŞUMU	75

SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKLAR	79
EKLER	91
TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU	94

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:Genelleştirilmiş Aile İşletmeleri Tanımlarına Örnek.....	6
Tablo 2: Yetersiz Bağlılığın ve Aşırı Bağlılığın Özellikleri.....	40
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Etkileri	42
Tablo 4: Nepotizm Algısına İlişkin Ölçek.....	58
Tablo 5: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ölçek.....	59
Tablo 6: Cinsiyet.....	60
Tablo 7: Yaş.....	60
Tablo 8: Eğitim Durumu.....	61
Tablo 9: Medeni Durum	61
Tablo 10: Gelir Durumu	61
Tablo 11: Sektör	62
Tablo 12: Deneyim	62
Tablo 13: Statü.....	63
Tablo 14: Nepotizm Algısına İlişkin Güvenilirlik Analizi	63
Tablo 15: Nepotizm Algısına İlişkin Faktör Analizi	64
Tablo 16: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 17: Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığına İlişkin Güvenirlik Analizi... 65	
Tablo 18: Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığına İlişkin Faktör Analizi	66
Tablo 19: Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Güvenirlik Analizi.....	67
Tablo 20: Nepotizm Algısına İlişkin Betimsel İstatistikler	67
Tablo 21: Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığına İlişkin Betimsel İstatistikler 69	
Tablo 22: Nepotizm Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu . 70	
Tablo 23: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Regresyon Tablosu	71
Tablo 24: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi Regresyon Tablosu	72
Tablo 25: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi Regresyon Tablosu	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüte Bağlılık	25
Şekil 2: Örgütsel Bağlılık Modeli.....	33
Şekil 3: Araştırma Modeli	56
Şekil 4: Araştırma Sonucuna Göre Oluşan Yeni Model.....	75



GİRİŞ

Bir işletmenin 'aile işletmesi' olarak tanımlanması için aile reisinin ya da ailenin geçiminden sorumlu kişilerin işletmenin başında bulunmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir¹. Aile işletmeleri tarafından karşılaşılan en büyük sorunlardan biri nepotizmdir². Günümüzde geniş anlamıyla aile fertlerine aynı işletme içinde iş verilmesi şeklinde kullanılan nepotizm kavramını; yalnızca akraba ilişkilerinin ön planda tutulması suretiyle bir kimseyi kabiliyet, beceri, eğitim düzeyi ve başarı gibi unsurlar gözetmeksizin işe almak olarak tanımlamak mümkündür³. Kişiler arası ilişkiler söz konusu olduğunda subjektif bir karaktere sahip olan nepotizm, uygulama sırasında mağduriyete sebep olmakta ve çoğunlukla da örgütsel ilişkilere zarar vermektedir. Zira özellikle aile üyesi olmayan çalışanların, bir kişinin yeterli nitelikleri taşımadan yalnızca akraba ve ona yakın bir ilişki ile işe alınması, yükseltilmesi ya da ayrıcalıklı olarak şirketin kaynaklarından faydalandırılması gibi durumlardan memnun olmayacağı varsayılmaktadır⁴.

Ailenin öncelikleri, aile işletmelerinde çoğunlukla mevcut işletmecilik kurallarının önünde yer almaktadır. Personel seçim ve değerlendirme değişkenleri kullanılmayan pek çok aile işletmesinde, şirket içindeki kilit pozisyonlarda aile üyeleri bulunmaktadır. Fakat aileden olmayan çalışanlar için, adaletsiz olan bu durum oldukça rahatsız edici olmaktadır. Bu durumda meydana gelen güven ve adalet eksikliğinden dolayı çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ve kişisel performansları bundan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bunun neticesinde de, aileden olmayan çalışanlar işletmeden ayrılmaktadırlar.

Söz konusu durum işletme açısından değerlendirildiğinde ise, kayırcılığın desteklendiği bir örgütsel iklimin varlığından bahsedilmesi mümkündür. Göreve gelme sırasında yetenek ve başarıların göze alınmadığının düşünüldüğü bu tür bir iklime sahip bütün işletmelerde, iş kaybı ve başarısızlık genellikle kaçınılmaz olmaktadır⁵.

Aile işletmelerinin ekonomideki yerinin ne denli önemli olduğu bir gerçektir. Bundan dolayı, bu işletmeleri dikkatle incelemek ve onların sorunlarını ortadan kaldırmak şarttır. Bu anlamda aile işletmelerinde nepotizmin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

¹ Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005, ss.2-3.

² Mustafa Büte - Erdal Tekarslan, "Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 6, S. 1, 2010, ss. 3-4.

³ Hayrettin Özler - Derya Ergun Özler - Gülten Eren Gümüştakin, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 1, S. 17, 2007, s. 438.

⁴ Hüseyin Araslı - Ali Bavik - Erdoğan H. Ekiz, "The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus", **International Journal of Sociology and Social Policy**, C. 26, S. 7/8, 2006, s. 295.

⁵ Salih Cem İyışleroğlu, **Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2006, s. 44.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Kocaeli bölgesinde yapılmış olup çalışmanın sonuçları bu bölge ile sınırlıdır. Araştırmada analiz yöntemi olarak sadece kantitatif yöntemler kullanılmış olup çalışmanın sonuçlarında kalitatif yöntemlere yer verilmemiştir. Bu bağlamda bu çalışma kantitatif sonuçlar ile sınırlıdır.



1.BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1. 1. AİLE İŞLETMELERİ TANIMI

İnsanların kişiliklerinin oluşmasında ve sosyalleşmelerinde ailenin etkin bir rolü bulunmakla beraber aile, bireye toplumun sosyo-kültürel özelliklerini de katar. Örücü, Kılıç ve Yılmaz'a¹ göre, bireylerin davranışları ailenin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik sınıftan, ailede alınan eğitim ve görgüden, çocukların anne-babalarını rol model almalarından doğrudan veya dolaylı olarak şekillenmektedir. Ayrıca bu unsurlar sayesinde ailenin isim, kültür ve varlık olarak devamlılığı sağlanmaktadır².

Yine aynı şekilde aile, çocukların çalışma alışkanlığı edindikleri ve çalışma ilişkilerini öğrendikleri ilk alan olma özelliğine sahiptir. Çocuklara ev işlerinde ve ekonomik anlamda üretken işlerde belli ölçülerde yer verilmesi durumunda bunun onlara sosyal bütünleşmeyi sağlamalarında, rollerini öğrenmelerinde ve beceri kazanmalarında katkısı büyük olacaktır. Yetişen çocuğun gelecekte yapacağı işlere kendini hazırlaması açısından gerekli görülen bu durum, çocuklara faydacı bir değer yüklemenin yanında çalışmasının da önemli olduğuna vurgu yapılmasına yardımcı olmaktadır³.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, girişim anlayışının oluşmasında ve firma başarısının sağlanmasında aile ve aile bağları önemli bir unsur olmaktadır⁴. Çoğunlukla girişimci aileye mensup bireyler ya aile işlerini büyütmüşler ya da benzer iş kurma yoluna gitmişlerdir⁵.

Bu durumu girişimcilik literatüründe de görmek mümkündür. Bu literatür incelendiğinde, 1985'ten itibaren aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmaların hızla arttığı tespit edilmiştir. Örneğin, girişimcilikle ilgili 1985-1999 yılları arasında yapılmış olan çalışmaların nerdeyse yarısı aile işletmeleri hakkında olmuştur. ABD'de üyelerinin akademisyenler, araştırmacılar ve profesyonel danışmanlardan oluşan Aile İşletmeleri Enstitüsü yani "US FamilyFirmInstitute" kurulmuş olmasının yanında 1990'da Lozan'da Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı oluşturulmuştur. Bu da aile işletmelerinin ekonomik

¹ Edip Örücü - Recep Kılıç – Özer Yılmaz, "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinde Ailesel Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Uygulama", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 2, S. 2, 2007, ss. 30-31.

² Nazan Yelkikalan - Erdal Aydın, "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 8, S. 2, 2010, ss. 81-120.

³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile. Sosyal Psikoloji Dizisi: 2**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2007, ss. 55-56.

⁴ İsmail Sevinç, "Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 19, S. 2, 2005, ss. 315-319.

⁵ Ömer Aytaç, "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 16, 2006, ss. 146-148.

hayatta ne kadar belirgin ve önemli olduğuna bir örnek teşkil etmektedir⁶. Ancak yine de aile işletmelerinin henüz belirlenmiş tek bir tanımı bulunmamaktadır⁷.

Bir işletmenin “aile işletmesi” olarak tanımlanması için aile reisinin ya da ailenin geçiminden sorumlu kişilerin işletmenin başında bulunmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir⁸. Fakat aile işletmelerinin geniş kapsamlı ele alınan tanımlarında çoğunlukla iki farklı bakış açısına rastlanmaktadır. Bu tanımların biri servetin mülkiyetine ilişkin tanımlar olup ikincisi ise, yönetim ilişkileri ve kan bağı dikkate alınarak yapılan tanımlar olmaktadır. Aile işletmelerinde aile servetinin dağıtılmaması adına kurulan işletmeler servetin mülkiyeti açısından ele alınırken, bir ailenin kontrolünde olan işletme ya da ortaklar arasında kan bağı bulunan kişilerden oluşan işletmeler ise kan bağı ve yönetim ilişkilerinin dikkate alınmasıyla tanımlanmaktadır. Söz konusu iki bakış açısı birleştirilerek bir tanım yapılmak istendiğinde; aile işletmesini, ailenin geçiminin sağlanması ya da mirasın dağıtılmaması adına kurulmuş olan, ailenin geçiminden sorumlu olan kişi tarafından yönetilen, çoğunlukla yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu, büyük ölçüde kararların aile bireyleri tarafından alındığı ve ailedeki ikinci nesilden işe almaların olduğu işletmeler olarak tanımlamak mümkündür⁹.

Aile işletmeleri hakkında birçok tanım bulunsa da bazı noktalar nerdeyse tüm tanımlarda yer almaktadır. Bunlar¹⁰;

- Ailenin iş kurmuş hali aile işletmesi olmaktadır.
- Aile içinde bir girişimci tarafından başlatılmış ve sonraları ailenin büyük çoğunluğunu işin içine alan kurumsal yapılar aile işletmeleridir.
- Ailenin kendine özgü kültür ve geleneğini işine yansıttığı sosyal yapılar aile işletmeleridir.
- Aile işletmeleri çeşitli aile bireylerinin versiyonlarından oluşmaktadır. Bunlara örnek olarak da; tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, liderin çocukları, damatlar, gelinler ve sadece kardeşlerle kuzenler gibi versiyonlar gösterilebilir.
- Aile işletmesinde, mülkiyet kavramının önemli olduğu ve mülkiyetin aileye ait olma durumu söz konusudur.

⁶ Ayşe İrmış - Neslihan Akça, “Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı: Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 8, 2011, s. 20.

⁷ Semra Arıkan, **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, ss. 297-298.

⁸ Ateş, a.g.e., ss.2-3.

⁹ Nurullah Genç- Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri- Bir Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004, s. 21.

¹⁰ Meltem Onay Özkaya - Canan Muter Şengül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 21, S. 1, 2006, s. 110.

- Aile işletmesinde, aile işi etkilerken iş de aileyi etkilemektedir.

Günümüzde detaylı bir biçimde incelediğimizde aile işletmeleri, dünya ve ülke ekonomisinde, ekonomik ve toplumsal anlamda önemli yapı taşlarındandır. Aile şirketi, ailenin her bireyinin, şirket bünyesinde, kendi öznel deneyimlerini ve yeteneklerini bir bütün olarak üretime katkı koyar hale getirmesi faaliyetidir. Aile şirketleri kendi varlıklarını sürdürürken aynı zamanda yeni bir istihdam alanı oluşturarak, vergi ile orantılı, ülke ekonomisine ciddi anlamda katkı sağlamaktadır¹¹.

1988 yılına kadar aile işletmeleri ile ilgili inceleme ve araştırma yazılarına yeteri kadar yer verilmemekle birlikte, 1988 yılında bu konuda bilimsel anlamda ilk dergi "Family Business Review" çıkmıştır¹². Derginin piyasaya çıkışı ile birlikte, aile işletmeleri mercek altına alınabilen ve bilimsel olarak incelenmesi tercih sebebi olan, bir konu haline gelmiştir. Dergi, daha sonra yapılacak olan birçok bilimsel araştırma ve çalışmanın da öncüsü olmuştur.

Aile işletmesinin tanımı, konuya yaklaşım gösteren tarafın bakış açısına göre değişmektedir. Bazı araştırmacılar ailenin en az iki üyesinin şirketin yönetim kadrosunda ya da şirketin sahibi olarak aktif halde bulunması gerektiğini savunurken, bazıları şirket kararlarından bir kişiden fazla aile üyesinin etkilendiği her şirketi aile işletmesi saymaktadır. Kimi araştırmacılar, ailenin en az %51 hisse sahibi olması gerekliliğini, kimisi ise farklı kuşaklardan üyelerin aktif olarak şirkette bulunması gerekliliğini savunurken, kimisi de sadece önemli kararlarda ailenin şirkete müdahalesini yeterli bulur¹³.

Bu durum, aile işletmesi kavramını genel bir tanımlama ile sınırlandırmayı zorlaştırır. Net bir tanımlamanın olmaması, bu alanda bilimsel çalışmada bulunanların işini en baştan zorlaştırmaktadır. Bu tanımlara kısaca göz atacak olunursa;

Aile işletmesi, sınırlı bir sermaye ile şirketin hissesinin büyük bir kısmına sahip olan, bir fikir doğrultusunda ve o fikri geliştirmek için ciddi bir çaba gösterilen, birkaç kişi ortaklığıyla başlayan, küçük bir kurumdur¹⁴.

Bir kurumda hisse dağılımı ve şirket yönetimine dair kararların aile veya ailelerin etkisinde olmasına aile işletmesi denir¹⁵.

Hisse sahiplerinin ve hisse sahiplerinin yakınlarının, şirket yönetimine dâhil oldukları şirket tipine aile işletmesi denir¹⁶.

¹¹ Canan Çetin - Esra Dinç Özcan - Erkan Taşkiran - Ata Özdemirci, **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 13-15.

¹² Evren Ayrancı, **Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2009, s.3.

¹³ H. Robert Brockhaus, "Family Business Seccession: Suggestions for Future Research", **Family Business Review**, Vol. 17, No. 2, 2004, pp. 165-177.

¹⁴ Babicky Jacqueline, "Consulting to the Family Business", **Journal of Management Consulting**, Vol. 3, No. 4, 1987, pp. 25-32.

¹⁵ Phyllis Holland - E. John Oliver, "An Empirical Examination of the Stages of Family Business", **Journal of Business and Entrepreneurship**, Vol. 4, No. 3, 1992, pp. 27-38.

Şirketin liderlik başarısı adına verilen kararların ve yapılan planların, şirket yönetiminde aktif olarak yer alan aile üyeleri tarafından etkilendiği kuruma aile işletmesi denir¹⁷.

Aileden en az bir kişi şirkette çalışıyor ya da şirketin tamamı aile üyelerinden oluşuyor ya da aile üyelerinden biri resmi olarak çalışmıyor olsa da düzenli olarak şirkette bulunuyor ve yardım ediyor ise; o şirketi aile işletmesi olarak tanımlanabilir¹⁸.

Bütün bu tanımlamalarda farklı bakış açılarından kaynaklanan fikir ayrılıkları, kesin ve net bir tek tanım üzerinde yoğunlaşmayı imkânsız hale getirir. Bu nedenle araştırmacıların, incelemeye aldıkları aile işletmesinin alt kümelerinin tanımını çok net yapmaları oldukça önemlidir¹⁹.

Tüm bu tanımlamaların ışığında ve mevcut tanımlamaları kullanarak Ayrancı²⁰konuyu daha da etraflıca ele almış ve beş farklı kriterden oluşan gruplandırmayı karma, dinamik ve statik olmak üzere üç ana başlıkta toplamıştır.

Tablo1:Genelleştirilmiş Aile İşletmeleri Tanımlarına Örnek

Statik Özellik Belirten (Mevcut Durumu Gösteren) Tanımlar	Karma Özellik Belirten Tanımlar	Dinamik Özellik Belirten (Mevcut Durumdaki Değişikliği Dikkate Alan) Tanımlar
Sahipliği Temel Alan Tanımlar	Birden Çok Göstergeden Yararlanan Tanımlar	Yöneticiliğin Transferini ya da Sahipliği Temel Alan Tanımlar
Yöneticiliği Temel Alan Tanımlar		İşletme ile etkileşimde olan aile üyelerini temel alan tanımlar

Kaynak: Ayrancı, 2009²¹

Şimdiye kadar değerlendirilen farklı bakış açılarının meydana getirdiği farklı tanımlamalar tek bir potada toplanacak olursa; aileden en az iki kuşağın aktif görevde yer aldığı, şirket yönetiminde aile bireylerinin etkin olduğu, aile üyelerinin yönetim kademelerinde yer aldığı, ailenin geçimiyle yükümlü olan şahıs tarafından, ailenin

¹⁶ Johannes H.M. Welsch, "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession", **Family Business Review**, Vol. 6, No. 1, 1993, pp. 31-54.

¹⁷ C. Handler Wendy, "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", **Family Business Review**, Vol. 2, No. 3, 1989, pp. 257-276.

¹⁸ R. Amy Lyman, "Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?", **Family Business Review**, Vol. 4, No. 3, 1991, pp. 303-324.

¹⁹ Brockhaus, a.g.m., pp. 165-177.

²⁰ Ayrancı, a.g.m., s. 11.

²¹ Ayrancı, a.g.m., s. 11.

geçimini sağlamak ve ya mirasın dağılmaması için yönetilen kuruma aile işletmesi denilebilir²².

1. 2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Yapılmış olan araştırmalar, aile işletmelerinin diğer işletmelere nazaran kendilerine has bazı özelliklere sahip olduklarını göstermektedir. Bunların en önemli olanları güven, kontrol ve iş görenlerin motivasyonu olarak sayılmaktadır. Aile işletmelerinde ikinci nesil aile bireylerinin işin başında olduğu varsayıldığında, iş görenler ve tedarikçilerle bireysel ilişkiler kurulmasıyla, daha önceki nesillerin kurmuş ve sürdürmekte oldukları ilişkiler bağlamında güvene dayalı karşılıklı ilişkiler geliştirilmesi mümkün olmakta ve bu da işletmelerde iyi bir atmosfer oluşturmaya yardımcı olmaktadır²³.

Bunun yanında, işletmede ailenin bir ferdi olan yöneticiler, aile işletmesi olmayan profesyonel bir yönetim anlayışına sahip işletmelerin yöneticilerine nazaran değerlerin korunması ve bir önceki kuşağın temsil sorumluluğunun bilincinde olmaktadır. Ayrıca bu yöneticiler, daha dengeli büyümek, uzun vadede hedeflere bağlı kalmak ve kendi beklentileriyle oluşan değerleri, misyonları ve vizyonları aile şirketinin temsilcisi olmanın verdiği sorumlulukla oluşturmak ve gerçekleşmesi adına çaba göstermektedirler²⁴.

Yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerinin birbirlerine bağlılıklarının performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak aile işletmelerinde ortaya çıkacak anlaşmazlıklar iyi yönetilemezse aile işletmelerinin bu özelliği yıkıcı bir güce dönüşebilir. Nesiller arasındaki yönetim değişikliklerinin 25-30 yıl gibi sürelerde gerçekleşmesi eski ve yeni yöneticiler arasında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu da yeni yönetici tecrübesizliğine ve duygusal temele dayalı anne-baba ilişkilerinde yanlış tepkiler verilmesini beraberinde getirebilir. Söz konusu işletmelerde çoğunlukla güç ve sahiplik açısından merkeziyetçilik üst safhada olmaktadır. Bu durum ise, bireysel ve duygusal ilişkilerin yoğunluğuna, kurucuların işletmeyi kendi uzantıları olarak görmelerine, rekabet şartlarına uygun olmayan stratejilerin, örgüt kültürünün ve yönetim şekillerin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir²⁵.

Araştırmacılar, aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki farklar konusunda da tam bir fikir birliği sağlayamamışlardır. Kimi araştırmacılar aile işletmelerinde yerine geçme planlaması çerçevesinde, geleceğe dönük hareket edildiği için uzun vadeli bir bağlılık ufkuna sahip olduğunu ya da aile içindeki güven ve bağlılık nedeniyle rekabet ortamında daha avantajlı olduklarını savunmuşlardır. Kimileri ise bu düşüncenin tam

²² Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 19.

²³ İrmış - Akça, a.g.m., s. 21.

²⁴ İrmış - Akça, a.g.m., s. 21.

²⁵ Oya Erdil- Erşan Çiğirim - M. Şahin Gök, "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004, ss. 65-66.

aksine bazı aile şirketlerini diğer şirketlere göre tutucu, kendilerine dönük ve aile ya da şirket dışı bilgi paylaşımına kapalı olarak nitelendirmişlerdir²⁶.

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak planlama yapılırken, işletme odaklı planlamalara aile bütünlüğünü etkileyen planlamaların da eşlik etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde herhangi bir plansızlık durumunda, birbirine yoğun bir şekilde etki eden bu iki faktör, işletmenin kendi içindeki planlamasının da başarısızlığına sebep olabilir²⁷.

Bütün bu araştırmalara rağmen bazı araştırmacılar, aile işletmelerinin diğer işletmelerden çok önemli farklılıklar göstererek ayrıldığını savunurlar. Bu tür savunuların çoğu, içlerinde çelişki barındıran iddialardan ibaret olmakla beraber, 1998 yılında, Westhead ve Cowling adlı araştırmacıların yaptıkları incelemeler göstermiştir ki; aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran farklılıklar daha çok demografik özelliklerdir, bunun dışında gerçek anlamda bir farklılık göstergesine rastlanılmamıştır²⁸.

Araştırmacılar tarafından aile işletmelerinin içe dönük bir yapı sergilediği de belirtilmektedir. Diğer şirketlerin yapıları ise dışa dönüktür. Aile şirketinin içe dönük oluşu, çevresel faktörlerden kaynaklanan ve aşılması gereken sorunlar ya da zorluklar karşısında stratejik yönelim olarak, mevcut yönetim kapasitesinde gereken değişikliklerin saptanmasına engel teşkil edebilir. Bu anlamda şirket, stratejik sürprizlere hassas bir hale gelecektir. Bu durumun stratejik miyopluga neden olduğu söylenebilir. Bu tür aile işletmeleri istikrarın bozulmadığı ve dalgalanmaların yaşanmadığı ortamlarda başarıyı yakalayabilirken, şirketin kurucusu içe dönük bir yapı sergiliyor ise; yüksek kurucu merkezlik de içe dönük bir stratejik yönelim gösterecektir. Oysa dışa dönük şirketlerde, tepe yönetiminin büyük ve çeşitli olması, bunun sonucunda sosyal bağlantıların oluşu, kurucuların da dışa dönük oluşunu gerektirmektedir²⁹.

Aile işletmelerinin farklı bakış açılarından kaynaklanan farklı tanımlamaları olduğunu ve bu nedenle de tek ve net bir tanıma ulaşamadığını belirtmiştik. Ortak bir tanımlamada buluşulamaması bu konuda çalışma yapacak olan kişiler için ciddi bir sorun oluşturmaktadır. Bu anlamda aile işletmelerinin kendilerine özgü olan bir takım özelliklerinin saptanması araştırmacıların işini kolaylaştıracak en önemli unsurlardandır. Bu özellikler için, aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkları da denilebilir ve bunlar aşağıda sıralanmaktadır³⁰:

- Aile işletmelerinde girişimciliği ailenin bireyi ya da bireyleri yapar ve daha sonra aileden başka katılımlar da olabilir. Tamamen kar amaçlı bir kurumdur.

²⁶ M. Dominic Mwenja, Founder Centrality and Top Management Team Social Network Effects on Top Management Behavioural Integration and Firm Performance in Family Businesses, Alliant International University, (Unpublished Doctorate Thesis), USA, 2006, ss.22-25

²⁷ Ebru Karpuzoğlu, "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı", **1. Aile Şirketleri Kongresi**, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s. 640.

²⁸ Mwenja, a.g.m., ss.22-25.

²⁹ Mwenja, a.g.m., ss.20-30.

³⁰ Fındıkçı İlhami, **Aile Şirketleri**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2008, ss. 29-32.

- Girişimci aile üyeleri genellikle iş alanlarıyla ilgili iyi bir eğitime ve modern yönetim esaslarına sahip değillerdir. Çünkü üretim ve ticarete işin pratiğinden geldikleri için başarı göstermişlerdir.
- Aile şirketlerinde ailenin kurmuş olduğu işletme, zaman içinde ailenin ihtiyaç ve isteklerini karşılamayabilir. Süreçte aile ve şirketin istek ve ihtiyaçları farklılık göstermeye başlamıştır.
- Aile şirketlerinde karar mekanizması aile büyükleridir, aile içi ilişkilerden kaynak alındığı için, aile büyüklerine saygı da esas alınır. Hatta ilk girişimci aile kaynağını esas aldığı için, tüm çalışanları tek tek kendine bağlı sayarak otoriter kökenli yönetim sistemi sağlar.
- Aile işletmelerinde girişimci kuşağın ardından gelen varis statüsündeki kuşak, işletmenin kuruluş aşamasındaki sorunlara ve şirketin gelişme sürecindeki zorluklara tanıklık etmediği için donanımı girişimci kuşaktan fazla olmasına rağmen, işletmenin yönetiminde adaptasyon sorunu yaşayabilir.
- Aile işletmelerinde şirket kurumsal anlamda belli bir büyüklüğe erişmiş olsa da planlama, organizasyon ve koordinasyon gibi en temel yönetim işlevlerinde bile performans düşüklüğü gözlenebilmektedir. Bu tür işletmelerin değişime ve gelişime açık olmayışı ve eski uygulamaları terk etmeyip yeniden yapılanmaya sıcak bakmayışları da işletmenin kurumsallaşması adına en önemli engellerden biridir.
- Aile işletmelerinde işbirliği kombinasyonları anne – baba- çocuklar, kardeşler ya da kuzenler şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak işletmenin kurulduğu anda bireyler arası işbirliği oldukça yoğun bir etkileşimle başlarken, özellikle zaman içinde işletmenin aile bireyelerine düşen kazanç düzeyi arttıkça bu etkileşim ve iletişim azalır, hatta bir takım aile ve dolayısı ile şirket içi çatışmalar gündeme gelebilmektedir.
- Aile işletmelerinde şirket ortamında her birimde hâkim olan strateji aile çıkarlarının korunmasıdır. Şirketin kuruluş amaçlarının aileyi geçindirmek, aile birliğini korumak ve mirası bölmek adına bir odak oluşturmak gibi sebepler olduğu için, bu çeşit bir yürütme stratejisi de kaçınılmazdır. Bu stratejinin başarısı ise; aile üyeleri arasında yoğun bir işbirliği, iletişim ve etkileşim ile mümkündür ve genellikle bu şekilde olmaktadır.
- Aile işletmelerinde tepe yönetimi ile işletmenin sahibi çoğunlukla aynı kişi olmakla beraber, kâğıt üstünde gerçekleşen resmi kararlardan ziyade aile değerleri ve aile geleneği belirleyici olduğundan, bu tür aile içi işletmelerde yönetim aile üyelerinden oluşsa bile yetki devri kolaylıkla yapılmamaktadır.

- Aile işletmelerinde şirket yönetiminde yer alan aile üyelerinin, işletme bünyesinde farklı rolleri bir arada taşıdığı da görülmektedir. Aile üyesi mülkiyet sahipliği yaparken, aynı zamanda işletmede çalışıp yönetimdeki bazı kararlarda da etkin rol oynayabilmektedir.

Aile işletmeleri kaynağını aile yapısından aldığı için; otoriter bir kökene sahip merkezîyetçi bir yönetim, planlama eksikliği ve anlık hareket edebilme gibi işletmenin kurumsallaşmasına engel teşkil eden bir takım olumsuz özellikleri bünyesinde taşır. Aynı zamanda hızlı karar alabilme niteliği, yüksek çaba ve fazla çalışma sayesinde, işletmenin kısa sürede gelişmesi gibi olumlu özelliklere de sahiptir.

1. 3. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Günümüzde küçük bir işletme olarak kurulup süreç içerisinde kurucuların ileri görüşlülük sahibi oluşu sebebiyle büyük birer işletme haline gelen aile işletmeleri, ekonomi piyasasında yer almaktadırlar. Literatürde aile işletmelerine biçilen ortalama yaşam süresi 24 yıldır ancak; işletme kurucularının çevrenin ve sektörün taleplerini en iyi şekilde tespit etmesi ve şirketlerinin stratejik tutumlarını bu talepler doğrultusunda belirlemeleri, bu süreyi bazı aile işletmeleri için oldukça uzatmıştır. Wal-Mart, Walt Disney, Ford Motor Şirketi, Toyata ve Mitsushita şirketleri, küçük birer aile işletmesi olarak başlayıp vizyon sahibi kurucularının değişime açık tutumlarıyla işletme sürecini uzun yıllar devam ettiren ve günümüzün büyük işletmeleri haline gelen şirketlerdir³¹.

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin iş tanımlarının belirsizliği karmaşa yaratan sebeplerdendir. Aile üyelerinin yöneticileri ya da kurucuları şirket bünyesinde sorumluluk alan aile üyelerinden görevlerini yerine getirmenin ötesinde, şirkete katkı koymak için daha fazla özveri göstermelerini beklemektedirler. Bu tür beklentiler de aile üyeleri üzerinde baskı yaratmaktadır. Yine aile içinde yaşanan anlaşmazlıkların işletmeye yansması da işletme üzerinde olumsuz etki yaratır³².

Akdoğan³³ aile işletmelerinin sorunlarını şu şekilde belirlemiştir:

Akrabaların kayırılması, aile işletmelerinde işe alma ve terfi aşamalarında aile üyelerine öncelik tanınmasıdır. Haksız rekabet ortamı yaratan bu durum, diğer çalışanlarda motivasyon düşüşüne sebep olmakla beraber, sadece aile bireyi olduğu için yönetim kadrosunda deneyimsiz ve bilgi eksikliği olan kişilerin yer almasına da sebep olmaktadır.

Yetkinin bir elde toplanması (Merkezileşme), işletmede yetkinin bir kişide ya da bir grubun tekelinde olması anlamına gelmektedir. İşletme sahibi, şirket için ne kadar

³¹ Mwenja, a.g.m.,ss. 27.

³² Güney Semra, **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, İstanbul, 2008, ss. 111-112.

³³ Asuman Akdoğan, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 16, ss. 31-48.

doğru adımlar atmaya çalışırsa çalışsın, işletmenin büyümesi için ve kurumsal bir kimlik edinebilmesi için, yetkinin astlara devri çok önemlidir.

Yetki ve Sorumlulukların açıkça Belirlenememesi, aile yeleri dışındaki diğer işletme çalışanlarının yönetimde kimin olduğunu anlayamamalarına yol açar. Bunun sebebi; aile yeleri arasında iş bölümü yapılmaması ve ya aile üyelerinin var olan iş bölümüne uyum sağlamamasıdır.

Baba erklilik, işletme sahibinin tüm çalışanları otoriter bir tutumla, baskıcı ve yasaklayıcı baba rolüyle yönetmesidir. Bu durum özellikle aile yesi olmayan çalışanları sıkıntıya sokmaktadır.

Tutuculuk, işletme sahibinin risk almayı tercih etmemesi durumudur. Bu Şekilde bir davranış sistemi nedeniyle aile işletmeleri birçok fırsatı kaçırmaktadırlar.

Aile yeleri arasında rekabet, aile üyelerinin işe birbirinden farklı bakış açılarıyla bakması sonucu oluşan çatışmalardır ancak yine ailenin kendi içindeki çatışmaları da işletmeye olumsuz yönde yansıyabilmektedir.

Yönetim devretme krizi, aile içinde rekabet oluşturan, ileride yönetimi kimin devir alacağı konusudur ve birçok aile işletmesinin dağılmasına neden olan bir konudur.

Yönetim kadrosu oluşturma güçlüğü, aile işletmelerinde işe alma ve atamalarda aile yesi olma kıstası, aile yeleri arasındaki çatışmalar ve rekabet gibi faktörler nedeni ile birçok profesyonel yöneticinin aile Őirketini tercih etmeme durumudur.

Motivasyon eksikliği, aile bireyleri dışındaki çalışanların performansındaki dşstr. Bu anlamda aile bireyi olan yöneticilerin çatışmalarından diğer Şirket çalışanlarını uzak tutmak, performans durumuna göre ücret artışı sağlamak tekrar motivasyon kazandırma anlamında yardımcı olabilir.

Aile işletmelerindeki tüm bu zayıf noktalara işletme içindeki organizasyon eksikliği, yoğun rekabet ortamı ve ailenin mal varlığının yetersizliği nedeniyle işletmeye yansıyan finansal sorunlar da eklenebilir.

1. 4. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre hem olumlu hem de olumsuz bazı özellikleri var. Bir aile işletmesi finansal anlamda zor bir duruma düştüğü zaman, aile işletmelerindeki ortaklar diğer işletme ortaklarına nazaran Şirket için diğer gelirlerini çok daha kolay kullanırlar. Ancak bunun yanında ailenin menkul ve gayrimenkul durumu iyi değil ise ya da borçlu durumda olmayı göze almıyorsa Şirketin büyümesini olumsuz yönde de etkileyebilir.

Aile işletmelerinde Şirket için alınan kararlar daha hızlı gerekleşiirken, bazen oldukça yetenekli yöneticilerin yükselme olanağı bulamayacaklarını düşünerek bu Şirketleri tercih etmedikleri de görülmektedir. Aile Şirketlerinde aile çıkarları ön planda olduğu için bir ekip çalışmasının tüm verimini alabiliyorken, aile yesi olmayan diğer

çalışanların yükselme olanağı bulamayacaklarını düşündükleri için başka bir kuruma geçmek için fırsat kolladıkları da görülmektedir³⁴.

1. 4. 1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri

Aile işletmelerinin işletmeye katkısının farklı boyutlarda olumlu özellikleri olduğu belirtilebilir. Tüm bu olumlu özellikler yönetim, finansal ve örgüt kültürü olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

Aile işletmelerinin yönetim açısından üstün yönleri değerlendirildiğinde, daha hızlı karar alabildikleri görülmektedir. Burada işletmenin, sermayenin çoğunu oluşturan kısmına sahip olmanın avantajıyla, çok fazla kişinin onayını almak zorunda kalmadan, teknik ve idari konularda bireylerin ve işletmenin hedeflerini daha çabuk saptayıp uygulamaya geçebildiği görülmektedir. Bununla birlikte aile bireyleri işi erken yaşta öğrenebilir ve işletmeye adaptasyon sorunu yaşamazlar. İşletmede yer alan aile bireylerinin uzun zamandır tanışıyor olmaları da takım çalışmasının verimliliğini artırırken işletmenin istikrarı açısından da büyük avantaj sağlar. Ayrıca işletmenin üyeleri tanınmış bir aile ise; rakipler ve müşteriler açısından güçlü bir imaj da sağlanmış olur³⁵.

Aile işletmeleri finansal bir bakış açısıyla incelenecek olursa; bu tür şirketlerin sermaye sorunlarını kendi içlerinde çözmeleri bir avantaj olarak kabul edilebilir. Sermaye piyasasının çok gelişmediği ülkelerde fon teminine yönelik aracı kurum azdır ve işletme tarafından ihtiyaç duyulan fon, aile büyüklerinin yardımıyla ailenin gayrimenkul, menkul ve nakit hesabından sağlanabilir. Aile üyeleri için temel hedef şirketin devamlılığı olduğundan, aile çıkarı için, her birey gereken fedakârlığı göstermekten kaçınmayacaktır³⁶.

Son olarak örgüt kültürü açısından aile işletmelerinin diğer işletmelere nazaran oldukça avantajlı olduğunu söylemek mümkündür. Aile üyelerinin uzun yıllardır birbirlerini tanıyor olmaları, belli durumlara aynı değerler ve benzer tutumlarla yaklaşım göstermeleri örgüt kültürünün aile şirketlerinde oluşumunu kolaylaştırmaktadır³⁷.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre üstünlükleri aşağıdaki şekilde maddeleştirilebilir³⁸;

- **Aile işletmelerinin ülkelerine bağlılıkları;** bu tür şirket sahiplerinin ülkenin içinden geçtiği kötü dönemlerde bile yeni iş imkânları yaratmaya ve yatırım yapmaya devam etmiş olmalarıyla doğru orantılıdır.

³⁴ Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile Şirketleri Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s. 42.

³⁵ Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 22-23.

³⁶ Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 22-23.

³⁷ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 22.

³⁸ Akdoğan, a.g.m., ss.31-48

- **Tanınmış bir aile olmanın işletmeye katkıları;** işletmenin çevreye kendini kabul ettirmesini, güven kazanmasını bu anlamda da zamandan ve paradan tasarruf etmesini sağlar.
- **Dinamizm,** aile işletmelerinde şirket kararlarında bürokrasinin az oluşu sebebiyle, değişime uyum sağlanabiliyor olması ve önemli kararların daha hızlı alınıyor olmasıdır.
- **Yönetim politikalarında süreklilik ve gelenekselliği koruma,** özellikle hedefleri doğru saptanmış aile şirketlerinde daha kolay gerçekleştirilmektedir.
- **İleriye yönelik, uzun vadeli planlar yapabilme,** şirketin gelecek nesillere aktarılabilmesi hedefinde bulunduğu için, kar amacından ziyade ileriye yönelik şirket yapısını güçlendirme durumudur.
- **Birbirleri ve işletme ile etkileşimi kuvvetli ortaklar,** aynı kültür ve benzer tutumlar işletme üyeleri arasındaki uyumu arttırmakta ve şirket yönetimi, yöneticilerin davranışlarının nedenlerini anlamakla zaman kaybetmemektedirler.

1. 4. 2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin farklı boyutlarda zayıf özellikleri de olduğu söylenebilir. Tüm bu olumsuz özellikleri de yönetim, finansal ve örgüt kültürü başlıkları altında incelenebilir.

Yönetim bakış açısıyla aile işletmelerinin olumsuz özelliklerini değerlendirildiğinde; öncelikle işletmenin büyüme hızının yavaşlama olasılığıyla karşılaştırılır. Bunun nedeni aile sermayesinin fazla olmayışı ve ya şirketi büyütme adına borçlanmayı göze almak istemeyişleridir. Özellikle şirket karının dağıtım konusunda her yıl değişmeyen istikrarlı bir politika yürütülmemesi ve aile bireylerinin bu temel politikaya saygı göstermemesi de aile üyeleri arasında çatışmalara yol açabilir. Yine yönetim açısından değerlendirildiğinde, profesyonel yöneticilerin aile işletmesinde aile üyesi olmadıkları için yükselmeyeceklerini düşündüklerinden başka şirketlere geçişi tercih etmeleri de, işletmede istikrarı baltalayan unsurlardandır. İşletme yönetiminde aile üyeleri görev verecekleri yöneticilerde, bilgi ve tecrübeden ziyade, aile üyelerine yakınlık derecesine göre terfi ya da atama yapabilirler. Bu durum diğer aile üyesi olmayan çalışanlar için motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir. Bu durum bir işletme için objektif olmayan bir yönetim olduğunu göstermekle birlikte, aynı zamanda profesyonellikten uzak bir tutum da sergileyerek işletmeye zarar vermektedir. Yine zaman içinde aile içindeki bireylerin kişisel çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması da aile içi çatışmaların ortaya çıkmasına ve bu çatışmaların işletme ortamına taşınması ile motivasyon düşüklüğü ve işte tatminsizliğe yol açabilir. Aile işletmesinde uzun vadeli planların yapılmaması ve belli durumlara karşı önlem planları oluşturulmaması da herhangi bir nedenle yönetimde meydana gelecek bir boşlukta rekabet ortamının oluşmasına, hatta yetki devri yapılamadığı

için aile işletmesinin faaliyetinin durmasına yol açabilir. Bu durumdan kurtulmak adına geçici görevlendirilecek bir aile üyesinin yönetsel eksikliği de maddi ve zaman maliyeti zararına yol açabilir. Profesyonel yöneticilerin az olduğu aile işletmelerinde rastlanılan tutuculuk sonucu değişime ve gelişime açık olmamalarından kaynaklı hızlı ve sürekli bir büyüme mümkün olamamaktadır³⁹.

Örgüt kültürü açısından aile işletmelerini zayıf yönü ise; her zaman yazılı olan kararlardan ve iş değerlerinden daha çok aile değerlerinin ön planda olmasıdır. Dolayısı ile objektif ve somut yöntemlerden daha çok bireysel fikirlere önem verilmektedir. Bu durumda işletmede akılcı kararlar alınması da zorlaşmaktadır⁴⁰.

Ailenin eğitime verdiği önem işletmede görev alan aile üyelerinin eğitim düzeylerini de belirlemektedir. Yeterli eğitimi almamış olan aile bireyleri gerektiği zaman işletme için doğru kararları veremeyebilir. Bunun sonucunda işletme hedeflediği noktadan uzaklaşabilir. Ayrıca birçok aile işletmesi örgüt kültürünün zaman içinde değişen normlarına direniş göstermektedir⁴¹.

Bu bilgilerin ışığında konuya farklı bir yaklaşım gösteren Donneley aile işletmelerinin zayıf noktalarını şöyle belirlemiştir⁴²:

- **İşletmenin ve aile çıkarlarının birbirine uymaması;** aile bireylerinin isteklerinin, işletmenin çıkarı ile doğru orantılı olması gerekliliğinin gerçekleşmemesi anlamına gelir. Ailenin işletmeye olan sorumluluğu dengeli olmalıdır.
- **Kar disiplini,** aile işletmelerinde eksik bir konudur. Büyük şirketlerin göz önünde bulundurduğu ürün kalitesi, fabrikanın büyütülmesi ya da toplumsal haklar ile ilgili konularda her hangi bir yenilemeye gitmemektedirler. Bu tür değişimleri ve gelişimleri çok fazla önemsememektedirler.
- **Pazarlamaya yönelik beklenmeyen sorunlarla başa çıkamama durumu,** aile çıkarlarını gözetirken işletme için yeni pazarlar bulma ve var olan pazarı geliştirmeyi göz ardı etmesi anlamına gelir.
- **Nepotizm,** aile işletmelerinin yönetimle dolaylı ya da doğrudan ilişkili zayıf bir noktadır.

Aile işletmeleri bütün bu olumlu ve olumsuz yanları doğru analiz etmeli ve işletmenin verimlilik hedefi doğrultusunda, üstün yönlerini geliştirip zayıf yönlerini etkisiz hale getirmeye çalışmalıdır.

³⁹ Karpuzoğlu, a.g.e., ss. 24-27.

⁴⁰ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 27.

⁴¹ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 27.

⁴² Güney, a.g.e., s. 117.

1. 5. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ

Kendine has özellikleri sayesinde, aile işletmeleri sosyo-ekonomik kalkınmaya belirgin katkılar sağlamaktadırlar. Bu katkılar hem ölçülebilir niteliktedirler (ekonomik sonuçlar açısından), hem de ölçülemez niteliktedirler (daha geniş çaplı sosyal ve kültürel sonuçlar açısından)⁴³.

Elde edilen ekonomik sonuçlara göre; başta, kısa vadeli kârı ne pahasına olursa olsun arttırma düşüncesi yerine, sorumlu bir yönetim anlayışı ve orta vadede kâr artırımını en üst seviyeye çıkarmak yer almaktadır. İkinci olarak, aile işletmeleri çalışanlarına iyi muamele ederler ve yeteneklerine yatırım yaparak iş birliği ortamı oluşturmaktadırlar. ‘İşe al & işten çıkar’ politikası izlemezler ki bu politika hem sosyal hem de ekonomik anlamda çok maliyetli olabilmektedir. Üçüncüsü, aile işletmeleri şirket sahiplerinin ve yöneticilerin mal varlıklarının doğrudan firmanın varlığına bağlı olduğu türden ortaklıklardır (böylece kurumsal sözleşmelerde kıdem tazminatları ve yüklü ödemeler yer almaz). Dolayısıyla aile şirketlerinde maaş kısıtlaması ve uzun vadeli performans karşılığında yüksek miktarda ödüller verilmez. Buna bağlı olarak da risk yüksek ölçüde önlenmiş olur ve daha sorumlu bir yönetim bulunmaktadır. Dördüncüsü, aile işletmeleri sürdürülebilir işler yaratırlar ve uzmanlık sahibi çalışanlar yetiştirerek, hem insani hem de sosyal bakımdan yüksek bir sermaye elde etmektedirler. Beşincisi, bir ailenin sahip olduğu ve işlettiği şirketlerde sermaye teçhizatı oldukça dikkatli şekilde kullanılmaktadır (örneğin ileri teknoloji kullanılarak üretim yapılmasını sağlayan, tek bir işte usta iş çıkaran makineler). Altıncısı, aile işletmeleri edindikleri kârın büyük bölümünü tekrar işletmeye yatırım yapmak için kullanılmaktadırlar. Bunun iki muhtemel anlamı vardır; ya yeni borçlanma ile (dışarıdan gelecek) finansmana ihtiyaçları yoktur, ya da iş ortağı olan bankalar ve kredi kooperatifleri ile çok yakın çalışma içerisindeyler. Ve yedincisi de, bu işletmelerde motivasyon ve yenilik düzeyi oldukça yüksektir; zira şirket yatay bir şekilde organize edilmiştir ve işletilmektedir, dolayısıyla çalışanlar bireysel olarak şirket stratejilerine ve temel faaliyetlere katkıda bulunup fark yaratabilmektedirler⁴⁴.

Yaratılan sosyal ve kültürel etkiler, öncelikle topluma katkıda bulunmaktır; örneğin belirli ve olumlu amaçlara yönelik vakıflar kurmak (eğitim, toplum, kültür ve hayır işleri vb.) gibi. Daha geniş bir finansal yapıya sahip olan şirketler de bu faaliyetlerde bulunmaktadır, ancak onların faaliyetleri daha az kişiseldir ve yerel bölgeler ile topluluklara daha uzaktır. İkinci olarak, aile işletmeleri toplumsal kaynaşmayı teşvik etmektedirler. Bunu sağlayan ise, yerel ve bölgesel ekonomilere yatırım yapmaları; daha düşük ücretle işçi çalıştırabilecekleri veya dünya çapında söz sahibi tedarikçiler olan diğer ülkelere işlerini taşımamalarıdır. Üçüncü olarak ise, aile işletmeleri kişiler arasındaki

⁴³ Adrian Pabst, “The New Global is the Ultra-Local: Family Businesses as an Engine of Dynamic Economies and Vibrant Societies”, 2013, <http://wpfdc.org/blog/our-columnists/adrian-pabst/18914-the-new-global-is-the-ultra-local-family-businesses-as-an-engine-of-dynamic-economies-and-vibrant-societies>, (10.03.2015)

⁴⁴ Pabst, a.g.m., s. 1.

güven ve sadakate dayanan bir kültür inşa edip bunu güçlendirmek için çalışırlar, bu da ekonomik etkinliklerini sağlamlaştırıp sağladıkları sosyal faydaları arttırmaktadır⁴⁵.



⁴⁵ Pabst, a.g.m., s. 1.

2.BÖLÜM

NEPOTİZM VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2. 1. NEPOTİZM KAVRAMI

Nepotizm Latince de yeğen anlamına gelen Nepos sözcüğünden türemiştir. Aynı kavram İtalyancada Nepotismo olarak geçmiş ve tarihte ailelerine çıkar sağlayan bazı papaları tanımlamıştır. Nepotizm akraba kayırmacılığı olarak da tanımlanabilmektedir¹.

Daha çok az gelişmiş ülkelerde görülmektedir, bunun sebebi geleneksel ilişkilerin bu ülkelerde daha yoğun yaşanmasıdır². Bir kimsenin eğitim seviyesi, becerisi ve başarısına bakılmaksızın sadece politikacı ve bürokratlara yakınlık derecesi göz önünde bulundurularak kamu görevlisi olarak atanmasına siyasi nepotizm ya da adam kayırmacılık denir. Atamada akrabalık ilişkileri gözetmeye “nepotizm”, bunu arkadaşlık-dostluk ilişkilerini esas alarak yapmaya da “kronizm” adı verilir. Şirketlerdeki nepotizm ise; siyasi nepotizmin bir başka versiyonudur. Bir kişinin hiçbir yeterliliğine bakılmaksızın işe alınması, ataması yapılması ya da çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve bütün bunları akrabalık ilişkisi nedeni ile elde etmesi durumudur. Aile şirketlerinde ailenin öncelikleri, işletmenin önceliklerinden önemlidir. Nepotizm, bir şahısın istihdam edilmesinde liyakat özelliklerinin değil de akrabalık bağının dikkate alınmasıdır. Bu nedenle yöneticiler sırf akraba ilişkisi nedeniyle işe aldıkları insanların işletmeye zarar verebilecek zayıf yönlerini görmezden gelirler ve yapılması gereken personel seçme ve değerlendirme değişkenlerini kullanmazlar. Aile üyesi olmayan çalışanlar, yetersiz buldukları bir şahıs için çalışmaktan rahatsız olur ve ortamın adaletine olan güvenlerini kaybederler. Özellikle aile üyelerinin aynı pozisyonda çalışan diğer yöneticilerden daha fazla ücret almaları, aile üyesi olmayan çalışanların performansını ve motivasyonunu düşürür ve yöneticilerin işten ayrılma isteğini artırır³.

Bu anlamda hem kamu hem de iş örgütlerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de Nepotizm olmaktadır⁴. Bu kavramın çoğunlukla olumlu olmayan bir durumu ifade ettiği düşünülmektedir⁵. Kavram olarak Nepotizm Latince ‘Nepot’ kelimesinden gelmekte olup, İngilizce karşılığı ise Nephew yani yeğen olduğu farklı çalışmalarda belirtilmektedir⁶. Rönesans döneminde bazı Papa’lar kendi yeğenlerine niteliklerine bakmadan üst düzey işler bulma eğiliminde olmuşlardır.

¹ İyışeroğlu, a.g.m., s. 43.

² Kemal Özsemerci, Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Alp Yayınları, Ankara, 2003, ss. 35-40.

³ Ateş, a.g.e.,ss. 5-10.

⁴ Vehbi Bayhan, “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm”, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 26, S. 1, 2002, ss. 1-13.

⁵ Mehmet Aközer, “Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk”, Görüş Dergisi, Aralık, 2003, ss. 14-22.

⁶ Üzeyir Garip, Yönetim İlkeleri, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 79.

Bu durum Nepotizm ile ilgili geniş ve olumsuz bir çağrışımın nedeni ve kökeni olmaktadır⁷. Ayrıca kararın olumsuz algılanmasında bu uygulamanın o dönemlerde kilisenin etkinliği ve yeğen olmayan kimselerin moralleri üzerinde yarattığı zararlar etkili olmuştur⁸. Günümüzde iş ortamlarında yaşanan bazı sorunlarla o dönemde yaşanan bu sorun arasında açık bir benzerlik söz konusudur.

Türkçe’de ise nepotizm kavramının bazı zamanlar kayırmacılık kavramıyla eş anlamlı olarak kullanıldığına rastlanmaktadır. Gerçekte nepotizm kavramına göre kayırmacılık kavramı çok daha geniş kapsamlı olmakta ve bünyesinde farklı türler barındırmaktadır. Nepotizm tanımında görülen akraba kayırmacılığından çok kayırmacılık kavramı içinde arkadaş, eş-dost, aynı okullu olmak, hemşeri olmak, aynı kökenden, aynı siyasi görüşten olmak gibi benzer özelliklere sahip kayırma şekilleri görülmektedir. Bu kayırmacılık şekilleri literatürde değişik kavramlarla ifade edilmektedir⁹. Buna göre; eş-dost, tanıdık kayırmacılığına ‘kronizm’, dinsel ve siyasal yandaşlığına ‘patronaj’, seçmen kesimlerine ve iktidara yönelik kayırmacılığa ise ‘klientelizm’ terimleri kullanılmaktadır¹⁰. Netice olarak nepotizm kavramı bireylerin kendi güç ve otoritelerini kullanma vasıtasıyla, aile fertlerine ve akrabalarına onların niteliklerini göz önünde bulundurmadan iş olanağı sağlaması durumuyla açıklanabilir¹¹. Kayırmacılık kavramı ise, bireyin sadece kendi akraba ve aile fertlerine değil onların dışındaki kişilere de fayda sağlanması durumunu ifade etmektedir¹². Akraba kayırmacılığı yanında eş-dost ve tanıdıkların kayırılması bu çalışmada nepotizm kavramı içinde ele alınmıştır.

Bellow’a¹³ göre, her ne kadar nepotizm hakkında olumsuz fikirler olsa da aslında nepotizm çoğu şirketin başarısına katkı sağlamaktadır. ‘Nepotizme Övgü’ adlı esere sahip olan Bellow, bu eserinde nepotizmin çoğu alanda oldukça yaygın olarak uygulanmakta olan kurumsal bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Fakat Bellow¹⁴ tarafından bu eserde nepotizm konusuna iş görenler açısından çok şirketlerin devamlılığı açısından yaklaşmıştır. Bununla birlikte, nepotizmin iş görenler için birçok avantajları olduğuna vurgu yapılmış ve “bireylerin tanıdıkları bir isimle veya simayla karşılaşmaları durumunda kendilerini daha güvende ve rahat hissedecekleri” ifade edilmiştir¹⁵.

⁷ Büte - Tekarslan, a.g.m.,ss. 3-4.

⁸ Joanne B. Ciulla, “Inpraise of nepotism?”, **Business Ethics Quarterly**, Vol. 15, No. 1, 2005, pp. 155.

⁹ Tuncer Asunakutlu- Umut Avcı, “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 2, 2010, s.96.

¹⁰ Aközer, a.g.m., s. 14.

¹¹ Mehmet Karakaş - Murat Çak, “Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü”, **Maliye Dergisi**, S. 153, 2007, s. 78.

¹² Özler - Özler - Gümüştekin, a.g.m.,ss. 437-450.

¹³ Bellow Adam, **In Praise Of Nepotism: A Natural History**, Doubleday Punlishing, New York, 2003, s. 50-60

¹⁴ Bellow, a.g.e, ss. 50-70.

¹⁵ Özler - Özler - Gümüştekin, a.g.m., s. 437.

Ichniowski¹⁶ ile İyışlerolu¹⁷ ise yöneticilerin aile bireyleri veya kayırlan kişilerden meydana gelmesinin, ilerleyen zamanlarda üst kademelerde ortaya çıkabilecek işten ayrılmaları engellemesi açısından işletmelere avantaj sağlayacağını belirtmektedirler. Nepotizm, Hutcheson¹⁸ ile Garih'e¹⁹ göre ise, işletme yönetiminde gelecek jenerasyonlara daha dengeli bir geçişle devredilme olanağını sağlamaktadır. Bunun yanında, nepotizm genç jenerasyonun iş görmeyen ve meslek sahibi olmayan bireyler olarak aile sisteminin dışına itilmesine de engel olmaktadır.

2. 1. 1. Dünyada Nepotizm

Monarşi ya da hanedanlık gibi bir yönetim şekli olan nepotizmin her sistemde görüldüğü üzere yararları ve zararları bulunmaktadır. Bütün kültürlerde nepotist eğilimler vardır ancak bunu belirleyen kurallar, gelenekler, semboller ve normal olarak uygulamaların arasında farklılıklar mevcuttur. Bu noktadan hareketle Amerikan, İtalyan ve Türk nepotizminin arasında farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Bu duruma örnek olarak Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi konularda en başarılı olan kardeşin tahta çıktığı nispeten kurumsallaşmış - nepotizmi ve rekabeti kapsayan- bir saltanat devir sisteminden bahsedildiği dönemlere rastlanılmasının yanında, tahtın zaman içinde yeterli olmayan haneden üyelerine saray içi entrikalar vasıtasıyla devredildiği dönemlerle karşılaşılmış olunması gösterilebilir (Gümüştakin vd., 2004: 438). Nepotizm olarak, Kore, Çin, İtalya, Türkiye gibi ülkelerde görülebilen topluma olan güvensizlikten doğan akraba kayırma ve kayırılma bekleme durumu toplumlara göre farklılıklar içermektedir.

Kayırmacılık, daha çok siyasi alanda görülmektedir. Amerika'da, Alaska'nın eyalet valisi olarak seçilen Senatör Frank Murkowski'nin kızı Lisa Murkowski'yi eyalet temsilcisi olarak ataması ve bu nedenle nepotizmle suçlanmış olması bu duruma güzel bir örnek teşkil etmektedir. Aynı şekilde Malezya'nın ikinci Başbakanı olan TunAbdulRazak'ın, oğlu Najip Tun Razak'ı başbakan yardımcısı olarak atamış olması ve nepotizmle suçlanmış olması başka bir örnek olarak gösterilebilir. Diğer bir örnek de; Singapur'un ilk başbakanı Lee KuanYew'in, kendinden sonra oğlu Lee HsienLoong'u başbakan olarak ataması nedeniyle nepotizmle suçlanmış olmasıdır.

Bu tarz atamaların ülkemizde çok daha yaygın olduğu bilinmektedir. Devletin tüm kademeleri nepotizm uygulamalarının baskısı altındadır. Özellikle KPSS tarzında sınavların yapılmadığı zamanlarda siyasi güce yönlendirilen kişilerin taşıdıkları "Hamili kart yakınımıdır" şeklinde ibare bulunan kartların işe alınmada önemli bir rolü bulunmaktadır. Atamaların bu şekilde yapılmasını gelişmemiş ülkeler adına bir hastalık

¹⁶ T. Ichniowski, "The new nepotism: why dynasties are making a comeback", **Business Week**, Vol. 31, 1988, pp. 106-109.

¹⁷ İyışlerolu, a.g.m., ss. 15-25.

¹⁸ James Olan Hutcheson, "Negotiating Nepotism", **Financial Planning**, 2002, pp. 75-76.

¹⁹ Garih, a.g.e., ss. 79-82

olarak ifade etmek mümkündür. Diğer bir deyişle nepotizm, gelişmekte olan ekonomilerin bir hastalığı olmaktadır²⁰.

Amerikan iş dünyası ise yönetimde akraba kayırmaya fazlasıyla nazik ve hassas bir şekilde yaklaşmaktadır. Bu konu yalnızca yönetimin gelişmesi için promosyon, kontrol, şirket imajı ve ticari halka ilişkiler yönüyle kalmaz yönetimde yakını olan veya olmasını isteyen yöneticiler üzerinde de etkili olmaktadır²¹. Akraba kayırmanın, genellikle profesyonel bir yaklaşım olmadığına dair eleştiriler mevcuttur. Bu durumu eleştiren kişiler tarafından, yönetime analitik entelektüel yaklaşımın artmasıyla akraba kayırmanın düşüşe geçtiği ve sonunu getirdiği öne sürülmüştür. Tüm bunlara karşılık kayırmacılığın olduğu ve Amerikan iş dünyası içinde ilerlemeye devam ettiği bir gerçektir. Yönetim kadrosuyla akraba olmak kazandırdığı için bu durumun bütün endüstrilerin içine işleyerek devam edeceği açıktır²².

Kore'de şirket sahiplerinin yönetici seçerken okul bağına değil bölgesel bağlara göre tercih yaptıkları diğer bir ifadeyle kendi doğmuş oldukları bölgenin insanlarına öncelik verdikleri görülmektedir. Bu araştırmanın verileri dâhilinde, diğer araştırmalarda elde edilen verilerde de olduğu gibi şirket sahiplerinin ve yöneticilerinin arasındaki akrabalık bağı ve sosyal benzerliğin gerçek sebebinin güven unsuru olduğu söylemek mümkündür²³.

2. 1. 2. Nepotizmin Sakıncaları

Bireylerin toplum içinde bir göreve ya da bir mertebeye gelirken kendi özelliklerini ve yeterliliklerini kullanmak yerine akraba ilişkilerini kullanmaları ahlaki bir zayıflık göstergesidir. Bu tür davranışlar toplumda rüşvet ve adam kayırmayı besleyen tutumlardır. Yeterliliğin göz önünde bulundurulmadığı ve nepotizmin yaygın olduğu ülkelerde başarısızlık kaçınılmaz hale gelmiştir. Çünkü işletmede kayırılan adam dışındaki çalışanlar, kendilerini önemsiz ve ikinci sırada hissederler. Bu nedenle iş yerindeki itibarlarını yeniden sağlayabilmek adına yeni bir iş ve sosyal çevre arayışına girerler²⁴.

Nepotizmin en çok görüldüğü bölüm insan kaynaklarıdır. Çünkü işe alma ve yerleştirme, atama, performans değerlendirme ya da ücret düzeyini belirleme, üst düzey terfi ve atama, yönetim kurulunu belirleme gibi konularda nepotizmi uygulayan bir

²⁰ Kenan Ören, "Sosyal Sermayede Güven unsuru ve içgüdü Performansına etkisi", **Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü**, C. 9, S. 1, 2007, ss. 84-86.

²¹ Funda Dökümbilek, Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

²² Brian H. Kleiner - Linda C. Wong, "Nepotism", **Work Study**, C.43, S. 5, 1994, s. 10.

²³ Kwon Seung Chin - Hang Eui Shin, "Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea", **Sociological Forum**, C. 4, S. 1, 1989, s. 3.

²⁴ İyışleröglü, a.g.m.,ss. 15-20.

departmandır²⁵. Bu durum aile şirketlerinde sadece kan bağı nedeniyle üst düzeyde çalışan aile üyelerinin eksiklikleri nedeniyle işlerinin gereğini yerine getiremeyip şirketi zarara uğratmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple şirket kar oranını maksimize edemeyebilir ve şirketin gelecek nesillere aktarımını tehlikeye atabilir²⁶.

Şirketler normal bir personel seçiminde adayın iş gerekliliklerine uyumuna, eğitim ve deneyim durumuna, sektör ve bölüm bilgisine bakarlar. Ancak işe alınacak aday aile üyesi ise insan kaynakları bu anlamdaki objektifliğini kaybeder ya da bazen insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmadan da şahıs direkt olarak işe alınır. Hatta bazen personel ihtiyacı olmasa da kişiye uygun bir pozisyon açıldığı da olmuştur, bu da kimi zaman işinde başarı gösteren bir yöneticinin pozisyonunu kaybetmesine bile sebep olmuştur²⁷.

Performans, çalışanın görevini yerine getirmesinin sonucu; işini yaparken oluşturduğu verimlilik oranıdır. Çalışanın iş yerindeki başarısının tespitidir. Burada kişisel bir başarıdan ziyade yaptığı işteki başarısı söz konusudur. Yüksek verimlilik yüksek performans, düşük verimlilik düşük performans olarak nitelendirilir. Bu anlamda çalışanın aile üyesi olup olmadığı gözetilirse sağlıklı ve gerçek sonuçlar alınması mümkün olmaz²⁸.

Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanlar için bir ücretlendirme politikası oluşturulurken, aile üyeleri için böyle bir politika yoktur. Aile üyeleri aynı sorumluluğu aldıkları ve aynı mertebeyi paylaştıkları aile üyesi olmayan diğer çalışanlardan daha fazla ücret almaktadırlar. Bu durum hem şirkete ek maddi külfet getirmekte hem de şirket içinde çalışanların adalet ortamına olan inançlarına zarar vermektedir. Ayrıca şirketin aile üyelerine daha fazla araç ve gereç kullanma imkânı sağlaması, çalışma ortamlarının daha konforlu oluşu da başka bir nepotizm uygulamasıdır²⁹.

Aile işletmelerinde, her zaman aile üyelerinin yönetimdeki sorunlara müdahale etmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle; şirket içi dinamikleri ve işi iyi bilen, uzun yıllarını şirkete vermiş çalışanların hakları korunmalı, nepotizm nedeniyle motivasyonlarının düşmesine izin verilmemelidir. Bu durum ise ancak aile şirketlerinin kurumsallaşmasıyla gerçekleşebilir³⁰.

²⁵ Mustafa Büte, "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 15, S. 1, 2011, ss. 383-404.

²⁶ İyışşeroğlu, a.g.m., s. 45.

²⁷ Ahmet Faruk Yıldırım, Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engellleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2007, ss. 18-23.

²⁸ İyışşeroğlu, a.g.m.,ss. 45-46.

²⁹ İyışşeroğlu, a.g.m.,ss. 46-47

³⁰ Emre İşçi - Seçil Bal Taştan - Mediha Aysin Kozal, "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 1, S. 3, 2013, ss. 61-83.

2. 1. 3. Nepotizmin Faydaları

Aile üyelerinin aile şirketinde çalışmasının en önemli avantajlarından biri başka bir şirkette çalışma durumları olmadığından işten ayrılma eğilimleri de olmamasıdır. Şirketin stratejik durumunu bilen bir üst düzey yöneticinin başka bir firmaya transfer olması büyük dezavantaj olduğundan, üst düzey yöneticiler aile üyelerinden seçilir. Bunun yanında aile üyeleri kendi şirketleri olduğundan mesai saatleri dışında da şirketi ilgilendiren durumları düşünür ve diğer çalışanlara göre daha fazla özveride bulunurlar. Ayrıca şirkette çalışan aile üyelerinin fazla olması, diğer aile üyeleri için iş ortamında aynı zamanda güven ortamı da sağlamış olur. Aile şirketinde çalışmak bir yandan maddi anlamda bir tatmin sağlarken aynı zamanda etrafında akrabaların bulunması sebebi ile manevi bir tatmin de oluşturur. Ortak paydalarda, aynı değer, paylaşım ve düşüncelerde buluşulması aile şirketlerinde, hem aile üyeleri için hem de işletme için ciddi faydalar sağlar³¹.

Şirketi ayakta tutan en önemli unsurlardan biri; şirkette çalışan insanların kendilerini o şirketin önemli ve tamamlayıcı bir parçası olarak görmeleridir. Böylelikle çalışanlarda aidiyet duygusu ile birlikte sadakat duygusu da gelişir. Ancak bu sadece adaletli bir yönetim ile sağlanabilir. Adil yönetilen aile şirketlerinde, şirket yönetimine geçecek varisin yeterliliği ve bu sorumluluğu taşıyabilir olması beklenir³².

2. 1. 4. Nepotizmin Uygulama Nedenleri

Personel temin etme ve terfi politikaları düzenlemelerinin yapılmaması ya da yapılırken açık ve adil olunmaması ve aile içinde çalışma hayatına atılamayan birey için aile işletmesinde çalışma ortamı sağlanması, toplumsal gelenekler nedeniyle aileye öncelik verme hususu nepotizm uygulanmasının ilk sebeplerindedir³³.

İşletme kurucularının ve yöneticilerinin akrabalarına duyduğu duygusal bağ, ailede çalışmayan bireye duyulan acıma hissi, toplumsal geleneklerin dayatması olan önce aile fertlerine yardımının dokunması gerekliliği, aile üyelerinin maddi sıkıntıya düşmesini önlemek adına aile üyelerine farklı ücret politikası uygulanması, aile üyelerini başarısız göstermemek adına performans değerlendirmelerinde nepotizm uygulanır. Ayrıca şirket kurucusu ya da yöneticilerinin diğer çalışanlara duyduğu güvensizlik de nepotizm uygulamasına sebebiyet vermektedir³⁴.

2. 1. 5. Nepotizm İçin Alınacak Önlemler

Aile işletmelerinde aile içinden gelen talepleri değerlendirmek için mutlaka aile meclisinden yardım alınmalıdır. Aile anayasası oluşturulmalı ve işe girme, terfi gibi şirket

³¹ İyışeroğlu, a.g.m.,ss. 47-48.

³² Özler - Özler - Gümüştekin, a.g.m., s. 437-450.

³³ Büte, "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", a.g.m., ss. 383-404.

³⁴ İşçi - Taştan - Kozal, a.g.m.,ss. 61-83.

fonksiyonları kurallaştırılmalıdır. Aile üyeleri nepotizme karşı bilinçlendirilmeli ve iş alanları ile ilgili yeterliliklerini edinmiş olmalıdır. Aile şirketi kurumsallaşmalı ve kurumsallaşma sürecinde profesyonel yardım almalıdır. Aile üyeleri işletme çerçevesinde duygularla değil mantıkla hareket edebilmeli ve objektif olmak adına özel hayatla iş hayatını birbirinden ayırmalıdır³⁵.

2. 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASI VE ÖNEMİ

Araştırmacılar bağlılık kavramının tanımlanmasına ilişkin fikir birliğine varamamışlardır. Söz konusu kavram değişik alanlardaki araştırmacılar tarafından yine kendi alanlarına göre tanımlanmış ve bu da kavramın anlaşılmasının güçleşmesine neden olmuştur. Her geçen gün bağlılığa ait değişik tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Bağlılığın iyi veya kötü, sabit veya değişken olduğuna dair farklı fikirlerin olması, kavramın kullanımındaki esneklikten kaynaklanmaktadır³⁶. Bilimsel olarak kavram tanımlanmaz ve ölçütler geliştirilmezse bağlılığın geliştirilmesinden ve sonuçlarının incelenmesinden bahsedilemez³⁷. Örgütsel bağlılık tanımlanırken;

- Bireyin örgüt hedeflerine ve değerlerine olan inancı
- Bireyin örgüt amaçlarına ulaşmak adına çaba sarf etmeyi istemesi
- Bireyin örgüt üyesi olmaya devam etme arzusu göz önünde bulundurulmaktadır³⁸.

Çalışanların örgüte olan bağlılığı bu konuda yapılan teorik çalışmaların çoğunun odağını belirlemektedir. Bu yaklaşımla iki farklı düşünce ortaya çıkmıştır. Morrow³⁹ tarafından öne sürülen ilk görüşe göre, örgütsel bağlılık, bağlılık kavramlarından olan işe katılma, kariyer bağlılığı ve iş ahlakı gibi kavramlardan ayrılmalıdır. Bağlılık kavramı ilgili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınırsa bu durum kavramın işgücü devri ve performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesine yardımcı olacaktır⁴⁰.

Reichers⁴¹ tarafından ise bu kavramsallaştırmaya ilişkin ikinci bir görüş ileri atılmıştır. Reichers'e göre bağlılık tek boyutlu bir kavram olarak görülmemeli ve farklı

³⁵ İyışlerolu, a.g.m., s.50.

³⁶ Nigar Demircan Çakar - Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 1, 2005, s. 53.

³⁷ Meyer, John P. - Allen, Natalie J., **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publications, Thousand Oaks, 1997.

³⁸ Shelby D. Hunt - Robert M. Morgan, "Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 6, 1994, pp. 1568-1587.

³⁹ Paula Morrow, "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", **Academy of Management Review**, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 486-500.

⁴⁰ Meyer - Allen, a.g.e., s. 5.

⁴¹ Arnon E. Reichers, "A review and reconceptualization of organizational commitment", **Academy of Management Review**, Vol. 10, 1985, pp. 465-476.

birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturmuş farklı gruplara yönelik bağlılığın bir birleşimi olarak algılanmalıdır⁴².

Reichers⁴³ örgütsel bağlılığın, literatürde örgütün tek boyutlu bir unsuru olarak görülmesine karşın gerçekte örgüt; hissedarlar, müşteriler, yöneticiler ve çalışanlar gibi her birinin değişik amaçları olan birçok değişik çevre unsuruna sahiptir görüşünü öne sürmekte ve bundan dolayı da örgütsel bağlılık değişik kavramlara olan bağlılıkların bir birleşimi olarak algılanmalıdır görüşünü savunmaktadır⁴⁴.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık işgörenlerin işle ilgili tutumlarından biridir ve yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalarda özellikle üzerinde durulan bir konudur. Yine, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların, konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almaları nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda ortak bir tanım bulunmamaktadır⁴⁵.

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan olan Grusky⁴⁶ bağlılığı; “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır⁴⁷.

Özsoy⁴⁸ örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Çöl⁴⁹ örgütsel bağlılığı, iş görenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlamıştır.

Buchanan’a⁵⁰ göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee⁵¹ örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlamıştır. McCaul vd.’ne⁵² göre örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgüte karşı sahip oldukları geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı değer verme tepkisidir⁵³. Guatam vd.⁵⁴ ise örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini

⁴² Reichers, a.g.m., pp. 465-476.

⁴³ Reichers, a.g.m., pp. 465-476.

⁴⁴ Meyer - Allen, a.g.e., ss. 15-20.

⁴⁵ Güner Çöl, “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş Güç Dergisi**, C. 6, S. 2, 2004, s. 4.

⁴⁶ Oscar Grusky, “Career Mobility and Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, C. 10, S. 4, 1966, ss. 488-503.

⁴⁷ Judy C. Wahn, “Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment”, **Group and Organization Management**, C. 23, S. 3, 1998, s. 256.

⁴⁸ Süheyla A. Özsoy, “Bir Yükseköğretim Kurumu Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 6, S. 2, 2004, s. 13.

⁴⁹ Çöl, a.g.m., s. 5.

⁵⁰ Bruce Buchanan, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 1, 1974, pp. 533-546.

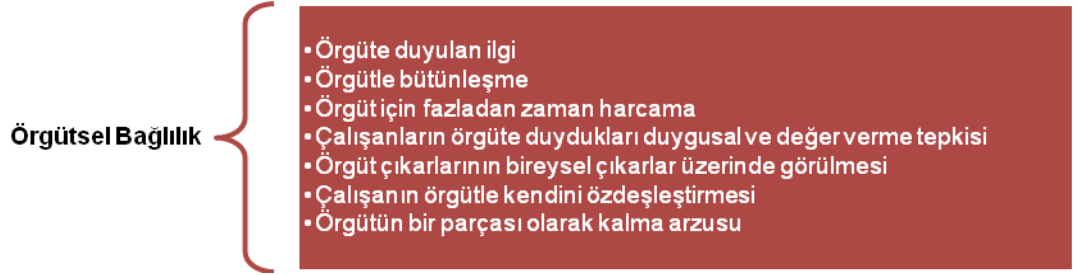
⁵¹ S.M. Lee, “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, C. 14, 1971, pp. 213-226.

⁵² H. S. McCaul - V. B. Hinsz - K.D. McCaul, “Assessing Organizational Commitment: An Employee’s Global Attitude Toward The Organisation”, **Journal of Applied Behavioural Science**, C. 31, S. 1, 1995, pp. 80-90.

⁵³ Danvish A. Yousef, “Validating the Dimensionality of Porter et al.’s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting”, **International Journal of Human Resource Management**, C. 14, S. 6, 2003, s. 1068.

belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmiştir.

Şekil 1: Örgüte Bağlılık



Meyer ve Herscovitch'e⁵⁵ göre örgütsel bağlılık, farklı zihinsel durumların şekillendirdiği ve bireyi bir hedefe yönelik olarak belli bir davranış biçimini sergilemeye yönlendiren bir olgudur.

Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüt ile bir kimlik birliğine giderek oluşturduğu güç birliğidir⁵⁶.

Meyer ve Allen'e⁵⁷ göre çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını içermektedir ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak ifade etmiştir⁵⁸.

Mowday, Steers ve Porter'in⁵⁹ tanımına göre, örgütsel bağlılık, sahip olunan ortak değerler, örgütte kalma isteği ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilen ve bir örgüte duygusal anlamda yakın olmayı ifade eden bir kavramdır⁶⁰.

Örgütsel bağlılık tanımında Porter ve arkadaşlarının belirtmiş olduğu yönler literatürde önem arz etmektedir⁶¹:

- Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma,
- Örgüt için fazladan çaba harcama isteği

⁵⁴ Thaneswor Guatam - Rolf Van Dick - Ulrich Wagner - Narottam Upadhyay - Ann J. Davis, "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", **Asian Journal of Social Psychology**, C. 8, 2005, p. 306.

⁵⁵ John P. Meyer - Lynne Herscovitch, "Commitment In The Workplace, Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, C. 11, S. 3, 2001, s. 299.

⁵⁶ Hasan Gül, "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi", **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 2, S. 1, 2002, s. 38.

⁵⁷ John P. Meyer - Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 1, 1991, pp. 61-89.

⁵⁸ Asena Altın Gülova - Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, C. 3, S. 3, 2012, ss. 49-76.

⁵⁹ Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, C. 14, 1979, pp. 224-247.

⁶⁰ Oya A. Seymen, **Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 139.

⁶¹ Yousef, a.g.e., ss. 1067-1079.

- Örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar ve geliştirilen modeller incelendiğinde davranışsal, duygusal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel üzerinde geliştirildiği görülmektedir. Özellikle sosyal psikologlar tarafından incelenen davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili olup, kişi belli bir davranışta bulduktan sonra, bu davranışını devam ettirme eğilimi göstermektedir. Bunun ardından gösterdiği davranış ile uyumlu tutumlar geliştirmektedir. Örgütsel davranış araştırmacılarınca ele alınan duygusal bağlılık yaklaşımı ise çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşım literatüründe Meyer ve Allen⁶² tarafından önerilerek kavramsallaştırılan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli akademik çevrelerden büyük ilgi görmüştür. Yapılan araştırmalar modele farklı kültürlerden ve farklı sektörlerden birçok ampirik destek sağlamıştır.

2. 2. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Teorik Temeli

Söz konusu kavramın endüstriyel ve örgütsel psikoloji kaynaklarında popülerliğini gitgide arttırdığını söylemek mümkündür⁶³. Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk çalışmalarda kavram, özdeşleştirme, katılma ve sadakati bir arada tutan, esası tutum perspektifi olan ve bir tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Porter vd.⁶⁴, tutum perspektifinin bir çalışanın kendisini bir örgütle özdeşleştirme ve bu örgüte dâhil olmasıyla ortaya çıkan psikolojik bağlanmayı veya duygusal bağlılığı ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir.

Porter vd.'ne⁶⁵ göre, örgütsel bağlılık; bir örgütte kalma eğilimi, kendisini bu örgütün değerleri ve hedefleriyle özdeşleştirme ve örgüt adına fazladan çaba gösterme gibi özelliklerle kendisini belli eden, bir örgüte duyulan bağlılık şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık perspektifinde kendi değerleri ve hedefleriyle örgütün değerleri ve hedeflerinin hangi oranda ilişkili olduğunu değerlendirdikleri bilinmektedir. Bu bağlamda bu ilişki kişisel çalışan ve organizasyon arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir.

Söz konusu kavrama ilişkin bir diğer yaklaşım ise; "değiş tokuş temelli tanım" veya "yan bahis" teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır⁶⁶. Bu teori, çalışanların konumlarını

⁶² Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., pp. 61-89.

⁶³ Aaron Cohen, **Multiple commitments in the workplace: An integrative approach**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2003.

⁶⁴ Lyman W. Porter - Richard M. Steers - Richard T. Mowday - P.V. Boulian, "Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, C. 59, 1974, pp. 603-609.

⁶⁵ Porter - Steers - Mowday - Boulian, a.g.m., p. 604.

⁶⁶ Howard S. Becker, "Notes on the concept of commitment", **American Journal of Sociology**, Vol. 66, 1960, pp. 32-40.

muhafaza ettikleri sürece, hayatlarındaki stresli koşullardan bağımsız olmak üzere, örgüte bağlı kalacaklarını öne sürmektedir. Fakat bu çalışanlara alternatif yararlar sağlanırsa, örgütten ayrılma konusunda istekli davranmaları öngörülmektedir.

Mowday vd.'ne⁶⁷ göre örgütsel bağlılık, çalışanların belli bir örgütte kilitlenip kalması ve bu problemle baş etme sürecine ilişkin bir davranıştır ve “yan bahis” teorisini desteklemektedir. Bu kavramın davranışa dair bu yönünü, hesabi bağlılık ve normatif bağlılıkla açıklamak mümkündür.

Bu bakış açısını ise, bir çalışanın örgüt adına çalışma konusundaki bağlılığının, örgütten ayrıldığı taktirde elde edeceği fayda ile maliyet dengesine bağlı olduğu şeklinde açıklayabiliriz. Wiener ve Vardi'ye⁶⁸ göre örgütsel bağlılık, çalışanların normatif baskı algısıyla ortaya çıkan davranışsal eğilimini veya tepkisini ifade etmektedir. Meyer ve Allen'e⁶⁹ göre örgütsel bağlılık, başta duygusal ve devamlılık olmak üzere iki boyutuyla değerlendirilmiştir.

Allen ve Meyer'e⁷⁰ göre ilk boyut olan duygusal bağlılık, örgüte kendisini özdeşleştirme, örgüte bağlanma ve katılma konularında pozitif eğilimi, ikinci boyut olan devamlılık bağlılık ise çalışanların örgütten ayrıldıkları taktirde katlanacakları maliyetlerden dolayı örgütlerine kendilerini bağlı hissetme düzeyini ifade etmektedir. Allen ve Meyer tarafından sonradan yapılan araştırmalar neticesinde bu boyutlara normatif bağlılık da eklenmiştir.

Allen ve Meyer'e⁷¹ göre normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmakta ilgili sahip oldukları mecburiyet hissini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla birlikte üç boyutlu bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bu her üç boyutta da örgütsel bağlılık için çalışanların örgütleriyle arasındaki ilişkileri belirleyen bir psikolojik durum olarak bahsedilmekte ve bunun çalışanların o örgütte kalma veya ayrılma kararını etkilediği ileri sürülmektedir⁷².

⁶⁷ Richard T. Mowday - Lyman W. Porter - Richard M. Steers, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, San Diego, 1982, s. 60.

⁶⁸ Wiener Yoash - Yoav Vardi, “Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980, s. 90.

⁶⁹ John P. Meyer - Natalie J. Allen, “Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations”, **Journal of Applied Psychology**, C. 69, 1984, pp. 372-378.

⁷⁰ Meyer - Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment”, a.g.m., pp. 61-89.

⁷¹ Meyer - Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment”, a.g.m., pp. 61-89.

⁷² Meyer - Allen, a.g.e., s. 12.

2. 2. 2. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Bussing⁷³ bağlılık için üç tane kaynak belirlemektedir, bunlar; devamlılık kaynağı, duygusal kaynak ve normatif kaynak. Duygusal bağlılık organizasyona bağlılığa vurgu yapmakta ve bireylerin kendilerinden beklenmedik şekilde enerjilerini işlerine yansıttıkları ifade edilmektedir⁷⁴. Bussing'e⁷⁵ göre devam bağlılığı, değişim ve devamlılık fikrine; normatif bağlılık ise, çalışanın bir organizasyonda kalma ile ilgili zorunluluk duygularına odaklanmaktadır. Bagraim⁷⁶, kurumsal bağlılığın çeşitli çok yönlü modelleri olsa da, Allen ve Meyer⁷⁷ tarafından sunulan üç modelin kurumsal araştırmada geniş çaplı olarak kabullenildiğini belirtmektedir.

2. 2. 2. 1. Duygusal Bağlılık

Kurumsal bağlılığa duygusal yaklaşım, kurumsal bağlılığı bir tutum olarak görmektedir. Duygusal bağlılık, bireyin kişiliği kurumla bağlantılı olduğunda veya kurumun hedefleriyle bireyin hedefleri gittikçe artan şekilde bağlantılı ve uyumlu hale geldiğinde görülmektedir. Duygusal bağlılık, birey kendini belirli bir kurum ve hedefleriyle tanımladığında ve bu hedeflere ulaşmak için kuruma üyeliğini sürdürmeyi istediğinde ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık açısından kurumsal yaklaşım şu şekilde tanımlanabilir⁷⁸:

- (i) Kurumun hedef ve değerlerine kuvvetli şekilde güven ve kabullenme;
- (ii) Kurum adına büyük çabalar gösterme isteği
- (iii) Kurum içerisinde üyeliği sürdürme yönünde güçlü istek.

Kurumsal bağlılığa duygusal yaklaşım, açıkça geniş anlamıyla bağlılıkta yansıtılan psikolojik durum ile ilgilidir veya spesifik olarak bireylerin kuruma psikolojik bağlılığı ile ilgilidir. Üç tür psikolojik bağlılık (özdeşleştirme, içselleştirme ve riayet) kurumsal bağlılığın temelini oluşturmaktadır⁷⁹. Bu yaklaşım; kurumla özdeşleştirme, göreve dahiliyet, bireyin kuruma sıcak ve duygusal bakışı veya bağlılığına yaptığı vurgu sebebiyle

⁷³ A. Bussing, "Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations", **SA Journal of Industrial Psychology**, C. 28, S. 4, 2002, pp. 36-42

⁷⁴ Dennis Johannes Van Der Zee, Organisational Commitment And Job Satisfaction: A Quantitative Study At The Durban Office Of The Department Of Labour, University of KwaZulu-Natal, (Master Thesis), 2009.

⁷⁵ Bussing, a.g.m., pp. 36-38.

⁷⁶ J.J. Bagraim, "The nature of measurement of multiple commitment foci amongst South African knowledge workers", **Management Dynamics**, C. 12, S. 2, 2003, pp. 13-23.

⁷⁷ Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., pp. 61-89.

⁷⁸ Mowday - Steers - Porter, a.g.m., pp. 224-247.

⁷⁹ C.I.I. O'Rielly - J. Chatman, "Organisational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour", **Journal of Applied Psychology**, C. 71, S. 3, 1986, pp. 492-499.

kurumsal bağlılığa ahlaki yaklaşım olarak da adlandırılabilir. Pasif bağlılığın tersine kurumsal bağlılığın çalışan ve kurum arasında aktif bir ilişkiyi içerdiği görülmektedir⁸⁰.

Kurumsal bağlılığın sadece çalışanların tutumların ifadesinde değil, aynı zamanda hareketlerinde gözlemlenebildiği ifade edilmektedir. Kendini adanmış çalışanlar kurum hedeflerine olan inançlarını ve kabullerini sergileyecek, kurum adına çaba sarf edecek ve kurumda aktif olarak üyeliğini koruyacaktır⁸¹.

Kamfer⁸² ise şu şekilde ifade etmektedir: “Her ne kadar tutumların direkt olarak davranışla bağlantılı olmadığı bilinse de, bağlılığın sonuçları muhtemelen bireylerin kuruma yapacağı yatırım ve katılımında artış şeklinde olacaktır”.

2. 2. 2. 2. Devam bağlılığı

Kurumsal bağlılığa davranışsal yaklaşım bağlılık ile ilgili davranışlara veya bağlılığın açıkça dışavurumlarına odaklanmaktadır⁸³.

Bu yaklaşımda bireyler duygusal olarak kuruma bağlanmış olmayabilirler; ancak bağlılık, az iş ile kurumda üyeliği sürdürmek gibi, davranışları ile sergilemektedirler.

Bu bağlılık ile ilgili davranışlar kurum içerisinde, alternatif olmasına rağmen çalışanın kurumda kalmayı seçtiği batık maliyet durumuna istinaden görülmektedir. Becker⁸⁴ bağlılığı istikrar içeren hareketlerde bulunmaya yönelim olarak görmüştür⁸⁵. Bu istikrar içeren hareketler, kurumu bırakmanın veya bağlılık ile ilgili davranışları bırakmanın maliyetlerinin değerlendirilmesi üzerine temellendirilmiştir.

Becker’in kurumsal bağlılığa yaklaşımı ise, değişen davranışların maliyetlerinin değerlendirilmesi sebebiyle kurumsal bağlılığın “yan bahis” teorisi olarak bilinmektedir⁸⁶.

Bireyin kuruma, “yan bahis” veya zaman, çaba ve para gibi yatırımlar biriktirdiği görülmektedir. Spesifik olarak bu yan bahisler, emeklilik planına katkılar, kuruma yönelik becerilerin veya konumun geliştirilmesi veya düşürülmüş “mortgage” faizleri gibi kurumsal faydaların kullanımı olabilir. Bu yan bahisler birey için değerlidir ve birey kurumu bıraktığında veya yol haritasını değiştirdiğinde kaybedilecek ya da değersiz hale gelecektir⁸⁷.

⁸⁰ Mowday - Steers - Porter, a.g.m., pp. 224-247.

⁸¹ Mowday - Steers - Porter, a.g.m., pp. 224-247.

⁸² L. Kamfer, “Levels of commitment expressed by two groups of African employees: empirical findings from a South African study”, **Industrial Relations Journal of South Africa**, C. 9, S. 1, 1989, p. 13.

⁸³ Mowday - Steers - Porter, a.g.m., pp. 224-247.

⁸⁴ Becker, a.g.m., pp. 32-40.

⁸⁵ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, C. 5, S. 2, 1990, pp. 18-38.

⁸⁶ Meyer - Allen, “Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations”, a.g.m., pp. 372-378.

⁸⁷ Meyer - Allen, “Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations”, a.g.m., pp. 372-378.

Bu davranışsal yaklaşıma göre; kurumsal bağlılığın, ekonomik temeller ve çalışana maliyet ve getirilerin değerlendirilmesi üzerine kurulduğu görülmektedir. Ancak birey tarafından değerlendirilen maliyetler her zaman parasal olmayabilir, aynı zamanda sosyal, psikolojik ve davranış değişikliği ile bağlantılı diğer maliyetleri de içerebilir. Bu davranışsal yaklaşım açısından kurumsal bağlılık, “bilişsel devam bağlılığı”, “hesaplayıcı bağlılık”, “davranışsal bağlılık” veya “devam bağlılığı” olarak adlandırılmaktadır.

Devam bağlılığı, çalışan ve kurum arasındaki değişim ilişkisinin bir sonucu olarak görülebilmekte ve devam bağlılığının seviyesi bu değişim ilişkisinin boyutunun çalışan tarafından ne kadar kabullenildiğine bağlı olmaktadır⁸⁸.

Bununla beraber, yan bahislerin sayısı ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığın artacağı varsayılmaktadır ki, bu da çalışanın gittikçe kuruma “çakılı” kalması ile sonuçlanmaktadır⁸⁹. Devam bağlılığının bu artan seviyesine ek olarak, daha fazla görev süresi ile birlikte çalışanlar kurum içerisinde özdeşleştirme ve gurur duygusu geliştirerek, kurumun hedef ve değerlerini takdir etmeye başlayacağından duygusal bağın artabileceği belirtilmektedir⁹⁰. Ayrıca, kuruma çakılı kalma eğilimi ile baş etmek için çalışanların devam bağlılığını duygusal açıdan gerekçelendirebileceği, psikolojik başa çıkma aracı olarak bağlılık ve tatmin duygularını ifade edebileceği belirtilmiştir⁹¹.

2. 2. 2. 3. Normatif Bağlılık

Kurumsal bağlılık ile ilgili olarak daha az rastlanan üçüncü bir yaklaşım ise, kuruma duyulan sorumluluk ve zorunluluk üzerine temellendirilmiştir ve normatif bağlılık olarak da bilinmektedir. Bu yaklaşımda, Wiener⁹² bağlılığı “kurumsal amaç ve çıkarlara uygun şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlamıştır⁹³. Bu şekilde, bireylerin kendilerinden öyle beklendiği, doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için bağlılık davranışları sergiledikleri ifade edilmektedir. Normatif bağlılık, kurumsal normların içselleştirilmesi için çalışanın kendini kurumsal otorite ile özdeşleştirmesine bağlı olmaktadır⁹⁴.

⁸⁸ L. Kamfer - D.J.L. Venter - A.B. Boshoff, “The dimensions of employee commitment: a South African confirmatory factor analysis”, **Journal of Industrial Psychology**, C. 20, S. 2, 1994, pp. 1-7

⁸⁹ Meyer - Allen, “Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations”, a.g.m., pp. 372-378.

⁹⁰ O’Reilly – Chatman, a.g.m., pp. 492-499.

⁹¹ Kamfer, a.g.m., pp. 13-27.

⁹² Wiener, a.g.m., pp. 418-428.

⁹³ Allen - Meyer, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, a.g.m., pp. 18-38.

⁹⁴ Kamfer - Venter - Boshoff, a.g.m., pp. 1-7

2. 2. 3. Örgütsel Bağlılığın Çeşitlerine Göre Tanımlamaları

Aşağıda örgütsel bağlılığın çeşitleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilgili çeşitli tanımlamalar yer almaktadır.

Duygusal Bağlılık

- Birey tarafından bir gruba duyulan duygusal bağlılıktır⁹⁵.
- Bireyi bireysel kimliğiyle örgüte bağlayan, örgüte karşı bireyin tutumları ve yönelimleridir⁹⁶.
- Bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının gitgide bütünleşme ve uyuşma sürecini ifade etmektedir⁹⁷.
- Bireylerin kendi kişisel değerlerinden farklı anlam içeren örgütün değer ve hedefleriyle yine örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflere ilişkin rolüne bağlılığıdır⁹⁸.
- Bireylerin belli bir örgüte ait olarak kendini tanımlama ve söz konusu örgüte katılma gücünü ifade etmektedir⁹⁹.

Devama Dayalı Bağlılık

- Örgütten ayrılmaya ait dezavantajlarla örgütte devamlılığın sürmesine ait avantajların bileşimini oluşturmaktadır¹⁰⁰.
- Bireyin kendi dışındaki çıkarlarını belli bir faaliyete bağlamak suretiyle bağlılık meydana getirmesidir¹⁰¹.
- Zamanla birey-örgüt etkileşimiyle ortaya çıkan yatırımların sonucu olarak meydana gelen yapısal bir olgu olmaktadır¹⁰².

Normatif Bağlılık

- Bağlılık davranışı, kabul görmüş toplumsal davranışlar olmanın yanında örgüte bağlılık hususuyla uyumlu ve zorunlu beklentileri aşma özelliğine sahiptir¹⁰³.

⁹⁵ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", **American Sociological Review**, Vol. 33, 1968, pp. 499-517.

⁹⁶ Mary E. Sheldon, "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, 1971, pp. 143-150.

⁹⁷ D.T. Hall -B. Schneider - H.T. Nygren, "Personel factors in organizational identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15, 1970, pp. 176-190.

⁹⁸ Buchanan, a.g.m., pp. 533-546.

⁹⁹ Mowday - Porter - Steers, a.g.e., s. 62.

¹⁰⁰ Kanter, a.g.m., pp. 499-517.

¹⁰¹ Becker, a.g.m., pp. 32-40.

¹⁰² Lawrence G. Hrebiniak- Joseph A. Alutto, "Personal and role related factors in the development of organizational commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, 1972, pp. 555-573.

¹⁰³ Yoash Wiener - Arthur S. Gechman, "Commitment: A behavioral approach to job involvement", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 10, 1977, pp. 47-52.

- Örgütün amaçları ve çıkarları doğrultusunda buluşmak adına kabul edilmiş baskıların tümüdür¹⁰⁴.
- Örgütte bağlılıkla çalışan birey, ilerleyen süreç içinde hangi statü veya tatmin düzeyinde olursa olsun bu nedenden dolayı örgütten ayrılmayı düşünmez, içinde bulunduğu örgütte çalışmayı ahlaken doğru bulur¹⁰⁵.

Yukarıda yapılmış olan bu tanımlar birbirlerinden daha evrensel olarak düşünülmemekte ya da daha doğru bir tanımlama olarak kabul edilmemektedir. Meyer ve Allen¹⁰⁶ tarafından farklı tanımlamaların, yukarıda değişik kategorilerle belirlenmiş geniş kapsamlı hususları içerdiği öne sürülmüştür. Bağlılık bu tanımlarda kişinin bir örgüte karşı etkin yönelimini, örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyete yaklaşımını ve örgütten ayrılmaması konusunda duyduğu ahlaki zorunluluğu yansıtmaktadır. Meyer ve Allen¹⁰⁷ tanımlamalar ışığında bağlılık kavramını ortaya koymak adına örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli üzerinde durmuşlardır.

2. 2. 4. Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen¹⁰⁸ tarafından, bağlılık konusuyla ilgili tanımlamalara ve kavramsallaştırmalara bir netlik kazandırmak noktasında kapsamlı bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir.

Bu bağlamda çalışanların örgüte duydukları bağlılıklar yine örgüte duyulan duygusal tutkuya, mecburiyet ve ihtiyaç duygularına dayandırılmaktadır. Bundan dolayı Meyer ve Allen, bu üç bileşenin araştırmacılar tarafından aynı anda incelenmesi sonucunda çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmişlerdir. Benzer bir kavramsallaştırmayı daha önceleri yapmış olan March ve Simon, çalışanların örgüte girme ve üretme gibi iki yönü olan karar mekanizmaları olduğunu savunmuşlardır¹⁰⁹. Meyer ve Allen¹¹⁰ tarafından örgütsel bağlılığın bahsi geçen üç boyutta kavramsallaştırılması adına üç boyutlu bir yaklaşım benimsenmiştir. Duygusal, kalıcı ve normatif bağlılık boyutları örgütsel bağlılığın gelişimi ve çalışan davranışı üzerindeki

¹⁰⁴ Yoash Wiener, "Commitment in organizations: A normative view", **Academy of Management Review**, Vol. 7, 1982, pp. 418-428.

¹⁰⁵ Robert M. Marsh –Hiroshi Mannari, "Organizational commitment and turnover. A predictive study", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, 1977, pp. 57-75.

¹⁰⁶ Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., pp. 61-89.

¹⁰⁷ Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., pp. 61-89.

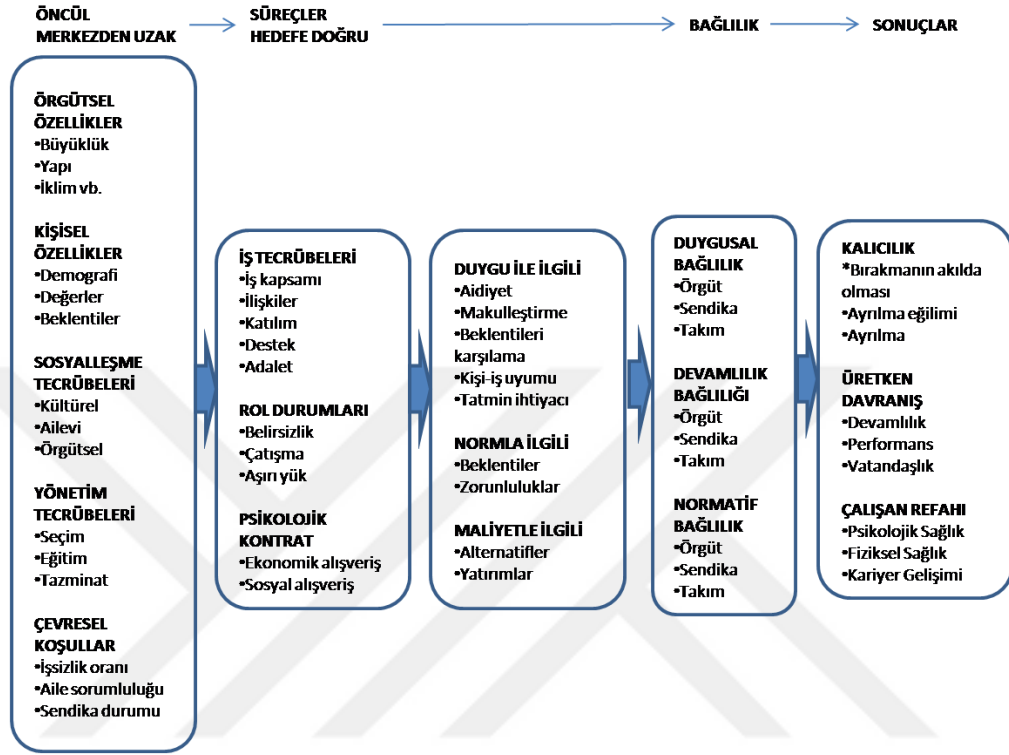
¹⁰⁸ Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., pp. 61-89.

¹⁰⁹ Roger C. Mayer - F. David Schoorman, "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 3, 1992, pp. 671-684.

¹¹⁰ Meyer – Allen, a.g.e., s. 106

etkilerini çeşitli açılardan incelemektedir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2: Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Allen¹¹¹

• Duygusal Bağlılık Boyutu

Çalışanların örgüte duydukları duygusal ilgiyi ifade eden duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı ilgisine, kendisini örgütle özdeşleştirmesine ve örgüte katılımına dair hisleri şeklinde tanımlanmıştır¹¹². Çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlı olması onların kendi istedikleri için o örgütte çalışıyor olmaları sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlarda duygusal açıdan bağlılık olmasının nedeni kendi kişisel iş ilişkileri ile örgütün hedefleri ve değerlerini uyumlu görmeleridir ve bundan dolayı çalışanlar örgütte kalmaya devam ederler¹¹³.

¹¹¹ Meyer – Allen, a.g.e., s. 106

¹¹² Meyer – Allen, a.g.e., s. 11.

¹¹³ Karen Beck, Carlene Wilson, “Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 8, S. 1, 2000, ss. 114-136.

Duygusal bağlılığın organizasyona karşı pozitif hisler taşıyan işe dair bir tutum olduğu bir gerçektir¹¹⁴. Sheldon'a¹¹⁵ göre böyle bir tutum, çalışanın kimliğini organizasyonla bağdaştıran veya organizasyona bağlayan, organizasyona yönelik bir eğilimi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığın çalışanların kendilerini belli bir organizasyonla özdeşleştirmesinin ve bu organizasyona katılmasının nisbi gücü olduğunu söylemek de mümkündür¹¹⁶.

Duygusal örgütsel bağlılığın gücünün, çalışanların organizasyonla ilgili ihtiyaçlarının ve organizasyondan beklentilerinin gerçek deneyimleri neticesinde karşılanma düzeyine göre değiştiği görülmektedir. Tetricke'e¹¹⁷ göre duygusal bağlılık, bir çalışanla bir organizasyon arasındaki değer uyum düzeyini gösteren rasyonel değer esasına dayalı örgütsel bağlılığı ifade etmektedir.

Meyer ve Allen'in¹¹⁸ örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılık işin zorluğu, rolün belirliliği, hedefin belirliliği, hedefin zorluğu, yönetimce kabul edilme, emsallerle uyum, eşitlik, bireysel önem, geri besleme, katılma ve güvenirlilik gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Söz konusu kavramın gelişiminin özdeşleştirme ve içselleştirmeyi içerdiği ifade edilmektedir¹¹⁹. Çalışanların organizasyonlarına duygusal anlamda bağlanmasının ilk adımı organizasyonla aralarında ödüllendirici bir bağ kurma isteğine dayanan özdeşleştirmedir. Bunun ardından çalışanlarla organizasyon arasında uyumlu hedeflerin ve değerlerin bulunması anlamını taşıyan içselleştirmeden bahsedilir. Genel anlamda duygusal örgütsel bağlılığın, çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyi ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

Duygusal bağlılığı ve bu bağlılıkla ilgili değişkenleri araştıran birçok çalışma mevcuttur. Örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve işin kendisiyle ilgili özellikler incelenmiş olan bu çok sayıdaki değişkeni ifade etmektedir¹²⁰.

Örgütsel özellikler: Bazı kaynaklar örgütsel yapıyla ilişkili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğundan bahsetmektedir¹²¹. Buna örnek olarak bazı çalışmaların adem-i merkezîyetçilikle yüksek duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğuna dair kanıtlar içerdiğini söylemek mümkündür. Bunun anlamı da, çalışanların örgüte karşı tutumlarını biçimlendirirken makro düzeylerdeki değişkenlere nazaran günlük işlerine daha fazla uyum sağlayabilecek olmasıdır¹²².

¹¹⁴ Paula C. Morrow, **The theory and measurement of work commitment**, Jai, Greenwich, 1993.

¹¹⁵ Sheldon, a.g.m., p. 148.

¹¹⁶ Mowday - Porter - Steers, a.g.e., pp. 6-10.

¹¹⁷ Lois E. Tetricke "Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework", **Journal of Organizational Behavior**, C. 16, S. 6, 1995, p. 589.

¹¹⁸ Meyer - Allen, a.g.e., ss. 10-15.

¹¹⁹ Beck ve Wilson, a.g.m., pp. 114-136.

¹²⁰ Meyer - Allen, a.g.e., ss. 11-24.

¹²¹ Sait Gürbüz, "Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 24, 2010, ss. 232.

¹²² Meyer - Allen, a.g.e., ss. 10-25.

Kişisel özellikler: Bu konudaki araştırmaların iki tip değişken üzerine odaklandığı görülmektedir. Yaş, cinsiyet, kıdem gibi demografik değişkenler ve kişilik, değerler gibi yapısal değişkenler. Her ne kadar bazı araştırmalar cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirtse de bazı çalışmalarda bu iki kavramın arasında herhangi bir ilişki olmadığı asıl ilişkinin yaş ve duygusal bağlılık arasında olduğu öne sürülmektedir. Genç çalışanlara nazaran yaşlı çalışanların daha olumlu iş tecrübesine sahip oldukları ifade edilmektedir. Bunun yanında çalışmalarda hizmet süresiyle duygusal bağlılık arasında da bir ilişki gözlenmektedir. Çalışanların belirli bir miktarda tecrübe sahibi olmaları onların örgüte güçlü bir şekilde bağlanmasına neden olmakta ya da uzun süredir çalışan kişilerin geçmişe dayanan duygusal bağlılıklarının olması söz konusu olmaktadır. Fakat duygusal bağlılıkla hizmet süresinin arasındaki ilişkinin gerçekte çalışanların yaşıyla ilgili olması mümkündür. Bütün bunların yanında ise etkinlik bağıyla medeni halin ve eğitim düzeyinin herhangi bir ilişkisi olduğu söylenemez¹²³.

İşle ilgili özellikler: Çalışanın tatmini ve motivasyonu hususunda işle ilgili özellikleri tanımlamak için işe karşı tutum kavramı ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkla bunlara ilişkin değişkenlerin aralarında mevcut olan korelasyonu göstermeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt içinde rol çatışması ve belirsizliğine sahip yani kendisinden ne beklediğini bilmeyen çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin düşük olduğu belirtilmektedir¹²⁴.

- **Devamlılık Bağlılığı Boyutu**

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ikinci boyutu olan devamlılık bağlılığı Meyer ve Allen¹²⁵ tarafından organizasyondan ayrılma durumunda meydana gelecek maliyetlerin farkında olunması şeklinde tanımlanmıştır. Doğası gereği hesaba dayalı olan devamlılık bağlılığında çalışanların, üyesi oldukları organizasyondan ayrılmaları sonucunda ortaya çıkacak riskleri ve maliyetleri algılamaları ve bunları değerlendirmeleri söz konusudur.

Bununla beraber Meyer ve Allen'e¹²⁶ göre organizasyonla aralarındaki asıl bağ devamlılık bağlılığı olan çalışanlar, organizasyonda kalmaya ihtiyaç duydukları için orada kalmaya devam etmektedirler. Bu noktada devamlılık bağlılığıyla duygusal bağlılık arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Bu boyutta çalışanlar kendileri isteği için örgütte kalmaktadırlar.

Ayrıca örgütsel bağlılık modelinin bu boyutunun çalışanların organizasyonla olan ilişkisinin elde edilecek ekonomik faydalar temelinde olmasından dolayı yardımcı bir bağlılık şeklinde değerlendirilmesi mümkündür¹²⁷. Çalışanların organizasyonunun hedefleri ve değerleri ile kendilerine özdeşleştirmelerine gerek kalmaksızın çabalarına

¹²³ Meyer - Allen, a.g.e., ss. 10-25.

¹²⁴ Meyer - Allen, a.g.e., ss. 10-25.

¹²⁵ Meyer - Allen, a.g.e., s. 11

¹²⁶ Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., p. 67.

¹²⁷ Beck ve Wilson, a.g.m., pp. 114-136.

karşılık kazanacakları olumlu dışa dönük ödülleri almak adına organizasyona karşı bağlılık geliştirmeleri söz konusudur.

Kalma ihtiyacını gösteren bu boyutun gücü algılanan organizasyondan ayrılma maliyeti tarafından belirlenmektedir. Best'e¹²⁸ göre, alternatif sayısı az, yapılan yatırım ise çok olduğunda devamlılık örgütsel bağlılık daha güçlü olacaktır. Bu görüş bireyin daha iyi alternatif bulduğunda organizasyonu terk edebileceği iddiasına destek vermektedir.

Meyer vd.'ne¹²⁹ göre, artan yatırımlar ve zayıf iş alternatifleri çalışanları kendi işlerine devam etmeye zorlamakta ve çalışanların ihtiyaç hissettikleri için bağlılık içinde olmalarına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütte kalmasının nedeni; emeklilik planları, kıdem ve örgüte özgü beceriler gibi kaybedemeyecekleri birikmiş yatırımlarının cazibesidir.

Kalma ihtiyacının, devam edildiğinde kazanılacak bir kârı; hizmeti sonlandırmanın ise ayrılma neticesinde yüklenilecek bir maliyeti ifade ettiği söylenebilir. Devamlılık bağlılığını maddi çıkarlar ve ödüllere karşılık olarak performans ve sadakat sunulan bir alış-veriş şeklinde de tanımlamak mümkündür ve kâr görüşüne destek verilmektedir¹³⁰. Bu bağlamda devamlılık bağlılığı içinde olan çalışanların organizasyonda tutulması adına organizasyonun çalışanların duygusal bağlılığının artmasına neden olan faktörleri tanıması ve bunların üzerinde daha fazla durması oldukça önem arz etmektedir.

• Normatif Bağlılık Boyutu

Söz konusu modelin son boyutunu ifade eden normatif bağlılık, Meyer ve Allen¹³¹ tarafından çalışmaya devam etmek adına duyulan zorunluluk hissi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar normatif görev ve zorunluluk inançlarını içselleştirdikleri oranda örgüt içinde kalmaya devam etmektedirler. Meyer ve Allen¹³², normatif bağlılık gösteren çalışanların örgütte kalmaları gerektiğini hissettiklerini belirtmektedirler. Bu boyutta çalışanların öyle yapmaları gerektiği veya bunun uygun bir davranış şekli olduğunu düşündükleri için örgüt içinde kalmaya devam etmeleri söz konusudur.

Wiener ve Vardi'ye¹³³ göre normatif bağlılık organizasyona ilişkin görev, zorunluluk ve sadakat duygularının yönlendirdiği çalışanların iş davranışını ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığı ahlaki nedenlerden kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılıkta çalışana örgütte geçirdiği yıllar neticesinde örgütün ne kadar statü iyileştirmesi veya iş tatmini sağladığının bir önemi bulunmamaktadır. Bu boyutta önemli olan çalışanın örgütte kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünmesidir.

¹²⁸ P. W. Best, **Locus of control, personal commitment and commitment to the organization**, University of South Africa, 1994, p. 71.

¹²⁹ John P. Meyer - Natalie J. Allen - I.R. Gellatly, "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", **Journal of Applied Psychology**, C. 75, 1990, p. 715.

¹³⁰ Tetrick a.g.m., p. 590.

¹³¹ Meyer - Allen, a.g.e., s. 11.

¹³² Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., p. 67.

¹³³ Wiener - Vardi, a.g.m., p. 86.

Normatif bağıllık gücünü organizasyonla çalışanları arasındaki karşılıklı zorunluluğa ilişkin belirlenmiş kurallardan almaktadır¹³⁴. Karşılıklı zorunluluk kavramının, bir fayda elde eden bir bireyin bu faydanın karşılığında bunu geri ödemek için güçlü bir normatif zorunluluk altında olduğunu öne süren, sosyal mübadele teorisine dayandığı bir gerçektir¹³⁵. Diğer bir ifadeyle çalışanların, çoğunlukla kendilerine eğitim veren ve gelişmelerine katkı sağlayan örgütlerine bu yatırımlarının karşılığını ödemek noktasında zorunlu olduklarını düşünmeleri söz konusudur.

Meyer ve Allen'e¹³⁶ göre, bu ahlaki zorunluluk ya toplumdaki ya da örgütteki sosyalleşme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Her iki durum da karşılıklı bir normu ifade etmektedir. Yani çalışanın bir fayda elde etmesi halinde çalışan veya örgüt ahlaki anlamda nezaketli olmak suretiyle bu faydanın karşılığını vermek mecburiyetindedir.

2. 2. 5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2. 2. 5. 1. Kişisel faktörler

Grover'in¹³⁷, yürütmüş olduğu eğitim düzeyi, profesyonel bağıllık ve davranış arasındaki ilişkiyle ilgili bir çalışmada, farklı eğitim düzeylerine sahip hemşireler arasında duygusal bağlılığa dair anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna varılmıştır. Bourantas ve Papalexandrakis¹³⁸ tarafından yürütülmüş olan Yunanistan'daki kamu ve özel kuruluşlar arasındaki karşılaştırmalı yapılan bir çalışmada ise, kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılığın, özel sektöre kıyasla daha düşük olduğu ve bir şirketin gerek türü, gerek büyüklüğü, gerekse de örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı etkileyebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Vandenberg ve Lance'nin¹³⁹ gerçekleştirmiş olduğu örgütsel bağıllık ve mesleki tatmin arasındaki neden-sonuç ilişkisine dair boylamsal çalışmanın sonucunda, bağıllığın mesleki tatmin sağladığını ifade eden model desteklenmektedir. Brockner¹⁴⁰ karar verici pozisyonunda bulunan bireylerin sağduyulu olmadığını belli olduğu faaliyetlerde ısrar etmeleri halinde, olayların gidişatının olumsuz etkilendiğini ve çalışanların bağıllığını arttırdığını kanıtlarıyla açıklamaktadır.

¹³⁴ Abubakr M. Suliman - Paul A. Iles, "The multi-dimensional nature of organizational commitment in non-western context", **Journal of Management Development**, C. 19, S. 1, 2000, pp. 71-83.

¹³⁵ David J. McDonald, Peter J. Makin, "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff", **Leadership and Organizational Development Journal**, C. 21, S. 2, 2000, pp. 84-91.

¹³⁶ Meyer - Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", a.g.m., p. 88.

¹³⁷ Steven L. Grover, "The effect of increasing education on individual professional behaviour and commitment", **Journal of Vocational Behavior**, C. 40, 1992, pp. 1-13.

¹³⁸ Dimitris Bourantas - Nancy Papalexandris, "Variables affecting organizational commitment, private versus publicly-owned organizations in Greece", **Journal of Managerial Psychology**, C. 7, 1992, pp. 3-10.

¹³⁹ Robert J. Vandenberg - Charles E. Lance, "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", **Journal of Management**, C. 18, 1992, pp. 153-167.

¹⁴⁰ Joel Brockner, "The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress", **Academy of Management Review**, C. 17, 1992, pp. 39-61.

Örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşeni üzerine yoğunlaşmış olan Muthuveloo ve Rose¹⁴¹, Malezyalı mühendislerin örgütsel bağlılığının öncülleri ve sonuçlarını incelemiştir. Bu çalışma neticesinde çalışanların pozitif bir algıya sahip olmasının örgütsel bağlılığı arttırarak, pozitif örgütsel sonuçlar sağladığı görülmüştür. Vanitha vd.'nin¹⁴² bilgi teknolojileri alanında çalışan kişilerin örgütsel bağlılığı ve stresi üzerinde cinsiyetin etkisini incelediği çalışmaya göre, erkek ve kadın bilgi teknolojileri çalışanları arasında bu doğrultuda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Smeenk vd.'nin¹⁴³ insan kaynakları faaliyetlerinin ve öncül faktörlerin üniversitede çalışan bireylerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelediği çalışmadaki gözlemler ışığında, fakültenin ayrılıkçı bir şekilde merkezden uzaklaşmasının, uzlaşma, eğitim/gelişimin, bir pozisyonda geçirilen süre ve kariyer hareketliliğinin anlamlı etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Baskın bir anlayışa sahip olan fakültede çalışanların bağlılığını anlamlı şekilde etkileyen diğer faktörler de; yaş, kurumda geçirilen zaman, özerklik seviyesi, çalışma saatleri, sosyal katılım ve bireysel önem şeklinde sıralanmıştır. Her iki fakültede de önemli olan unsurlar ise; katılım, sosyal etkileşimler ve mesleki seviye olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın neticesinde çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlere ilişkin, ayrılıkçı ve baskın anlayışa sahip fakülteler arasında farklılıklar gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılığın iki yönlü olarak kavramsallaştırılabileceğini savunan Mathieu ve Zajac¹⁴⁴, bunun gerçekleşmesi için aktif bağlılığın katılım ve özdeşleştirmeyle şekilleneceğini; pasif bağlılığın ise firmada kalma niyetiyle şekilleneceğini ifade etmektedir. Çalışmanın bulguları çerçevesinde; bağlılık ve çalışan davranışları arasında bir bağlantı olabileceğini, bu bağların da durumsal faktörlerle şekilleneceğini söylemek mümkündür. Çalışma neticesinde ayrıca; eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu, yaş ve örgütsel bağlılık arasında orta derecede olumlu bir ilişki olduğu ve kadınların erkeklere oranla daha yüksek bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Randall vd.'nin¹⁴⁵, örgütsel bağlılığın karmaşık yapısı ve bunun karşılığında gelişen mesleki tutumun davranışsal belirtilerini inceledikleri çalışma sonucunda bağlılığın her

¹⁴¹ R. Muthuveloo - R.C. Rose, "Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers", **American Journal of Applied Sciences**, C. 2, 2005, pp. 1095-1100.

¹⁴² V. Vanitha - M. Vasanthi - T.J. Kamalanabhan - T.A. Sivasubramanian, "A study on organizational commitment and stress among information technology professionals", **The ICFAI Journal of Organizational Behavior**, 2006, pp. 73-79.

¹⁴³ S.G.A. Smeenk - R.N. Eisinga - J.C. Teelken - J.A.C.M. Doorewaard, "The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees", **The International Journal of Human Resource Management**, C. 17, 2006, pp. 2035-2054.

¹⁴⁴ John E. Mathieu - Dennis M. Zajac, "A Review And Meta- Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, C. 108, S. 2, 1990, pp. 171-194.

¹⁴⁵ Randall, Donna M. - Donald B. Fedor - Clinton O. Longnecker, "The behavioral expression of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, C. 36, 1990, ss. 210-224.

boyutunun, işe dair neticelerle değişen formlarda ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu bağın kuramsal anlamda çoğunlukla güdüsel bir argümanla desteklendiği ifade edilmektedir. Örgütsel hedeflere bağlı olan çalışanların bu bağlılığı göstermeyen çalışanlara oranla daha sıkı çalıştıkları ve örgütün beklentileriyle daha tutarlı bir çizgide ilerledikleri bir gerçektir. Asgari mesleki yeterliliklerin karşılanması neticesinde, yüksek düzeydeki bir örgütsel bağlılığın yüksek düzeylerdeki performansı da beraberinde getirmesi öngörülmektedir.

2. 2. 5. 2. Örgütsel faktörler

Batı Hindistan yer alan bir kamu kuruluşu ve bir özel kuruluş ile karşılaştırmalı bir araştırmayapan Sharma ve Singh¹⁴⁶, çalışmalarının amacını, Hint yöneticilerin sahip oldukları duygusal bağlılığın faktörlerini araştırmak olarak belirlemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; işin nitelikleri ve örgüt ikliminin çeşitli boyutları ile kişisel özellikler, örgütsel bağlılığı belirleyen rol oynamaktadır.

Birden fazla öğeye sahip yaklaşımı tercih eden Becker'e¹⁴⁷ göre, çalışanların en üst kademe yönetimine, yöneticisine, denetmenlerine ve çalışma gruplarına olan bağlılığı, örgütsel bağlılığın da ötesinde yer alan unsurları etkilemektedir. İstifa etme niyeti, toplum yanlısı davranışlar gibi belirli sonuçların önceden tahmin edilebilmesine yardımcı olmaktadır.

Performans ile etkili bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu kanıtlayan bazı çalışmalar vardır. Örneğin; bir örgüte etkili bağlılık sergileyen çalışanların performansının,bağlılık duygusuna sahip olmayanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır¹⁴⁸.

2. 2. 5. 3. Örgüt dışı faktörler

Bağlılık kavramı, Becker ve Carper¹⁴⁹ tarafından özellikle mesleki anlamda incelenmiştir. Yazarlar, profesyonel firmaların değerlerine bağlılık yaratabilmek adına uzun bir sosyalleşme süreci ilerlettikleri ve örgütsel bağlılığın gelişimi adına özel bir çaba göstermedikleri sonucuna varmışlardır. Yaşamlarının merkezine işi alan kişiler, işten daha başka kavramları yaşamlarının odak noktası yapanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılık göstereceklerdir. Buradaki yaşamın odak noktası ibaresi; bir çalışanın herhangi bir

¹⁴⁶ B.R. Sharma - S. Singh, **Organizational commitment among Indian managers**, NIPM Research Series I, Wiley Eastern Ltd., New Delhi, 1991.

¹⁴⁷ Becker, a.g.m., ss. 33-36.

¹⁴⁸ Richard M. Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", **Adm Sci Q**, C. 22, 1977, pp. 46-56.

¹⁴⁹ Howard S. Becker - James W. Carper, "The development of identification with an occupation", **American Journal of Sociology**, C. 61, 1956, pp. 289-296.

firmadaki çalışmalarını ve bundan dolayı göstermiş olduğu performansı ifade etmektedir. Komünyon anlayışının bir grubun uyumu içinde oynadığı rolü inceleyen Turner ve Killian'ın¹⁵⁰, gözlemleri; bir sosyal hareketin, üyelerini bir grup içine dâhil etmesi, güçlü bir grup içinde olma duygusu ve harekete katılma arzusu yaratması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bunun karşılığında bireylerin, engellerle karşılaşsalar da yollarına devam etme kararlılığında olmaları söz konusu olacaktır.

Sosyal rollere bağlılığa ilişkin (örneğin bilişsel devamlılık bağlılığı) davranış değişikliklerini inceleyen Kelman'a¹⁵¹ göre, insanlar boyun eğme ya da karşılıklı değişme, özdeşleştirme ya da yakın ilişki kurma ve içselleştirme ya da değerlere uyum sağlama olmak üzere üç farklı biçimde etkilenme eğilimindedirler. Boyun eğmede; tutumlar ya da davranışlar ortak inançlar doğrultusunda değil belli ödüller kazanma düşüncesi ile şekillenmektedir. Özdeşleştirme, bireyin tatmin edici bir ilişki kurmak adına etki altında kalmayı kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Şayet bireyin değerleriyle firmanın değerleri aynı ise, o zaman da içselleştirme meydana gelmektedir. Kişinin, kendi değerlerine ve başarılarına saygı gösteren bir grubun parçası olduğuna dair gurur duyduğu görülmektedir. Bu kavramların örgütsel bağlılığa ilişkin ilerleyen yıllarda çok farklı bir temel oluşturduğunu söylemek mümkündür.

2. 2. 6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Lowman'a¹⁵² göre örgütsel bağlılık, yetersiz bağlılık veya aşırı bağlılık durumlarında işe dair bir fonksiyon bozukluğu şeklinde değerlendirilebilir. Lowman'a¹⁵³ yetersiz bağlılıkla aşırı bağlılığın özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

Tablo 2: Yetersiz Bağlılığın ve Aşırı Bağlılığın Özellikleri

Yetersiz bağlılık	Aşırı bağlılık
Başarıdan korkmak	Fazlasıyla sadık çalışanlar
Başarısızlıktan korkmak	İşe dair ve mesleki tükenmişlik
Kronik ve kalıcı oyalanmak	İşteki obsesif-kompulsif davranış örüntüleri
Negatif kültürel, ailevi ve kişilik faktörleri	Başarılı olmak için nevrotik bir tutku
Kronik ve kalıcı başarı noksanlığı	Fazlasıyla yüksek enerji düzeyi

Kaynak: Lowman¹⁵⁴

¹⁵⁰ Ralph H. Turner - Lewis M. Killian, **Collective Behavior**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1957.

¹⁵¹ Herbert C. Kelman, "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change", **Journal of Conflict Resolution**, C. 2, 1958, pp. 51-60.

¹⁵² Rodney L. Lowman, **Counseling and psychotherapy of work dysfunctions**, American Psychological Association, Washington, 1993, p. 65.

¹⁵³ Lowman, a.g.e., p. 70.

¹⁵⁴ Lowman, a.g.e., pp. 65-75.

Bazı düşük örgütsel bağlılık düzeylerinde, işten ayrılma ve işe gelmeme gibi durumların oranında artış görülmektedir. Cohen'e¹⁵⁵ göre, örgütsel bağlılık veya sadakat eksikliği çalışanlar açısından; devamsızlıklar, işten ayrılmalar, düşük çaba göstermeler, hırsızlıklar, iş tatminsizlikleri ve tayin olmak konularında isteksizlikler için bir neden olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın çalışmaların işten ayrılmasında en iyi gösterge olduğu ve bunun daha çok sıklıkla kullanılan iş tatminine oranla daha açık olduğu bir gerçektir¹⁵⁶. Bir çalışanın devamlılık bağlılığı konumunda olması onların işletmede devam etme konusunda devamlı bir hesap içinde olduğunu göstermektedir ve netice olarak bu çalışanlar işlerine geldiği zaman devamlı surette işten uzaklaşabilmektedirler.

Bağlılık içinde olan çalışanların, daha az bağlılık gösteren çalışanların tersine, işletmeye pozitif katkı yaptıkları bir gerçektir. Cohen'e¹⁵⁷ göre, daha yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanların olduğu işletmelerde; daha yüksek performans ve üretkenlik, daha düşük devamsızlık ve işe geç kalma seviyeleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bağlılık seviyesi daha yüksek olan çalışanlar, performans göstermek adına daha fazla çaba göstermek ve kaynaklarını işletmeye yatırmak gibi eğilimler içindedirler.

Örgütsel bağlılığın sabit ve üretken bir iş gücü ortaya çıkarması mümkündür¹⁵⁸. Örgütsel bağlılığın, örgüt üyelerinin yaratıcılıklarını serbest bıraktığı ve örgütsel gelişim çabalarına katkı verdiği bilinmektedir. Örgüt üyelerinde yüksek seviyede bir bağlılık olması durumunda üyeler tatmin olmasalar da işten ayrılmaz ve çoğunlukla da zorlu işleri gerçekleştirme eğilimde olurlar¹⁵⁹. Bu çalışanların doğal olarak performans katkı yapmaları ve performansları iyileştirme amacı, başarı ve yenilik odaklı olmaktadır¹⁶⁰.

Örgütsel bağlılığa ilişkin bir diğer olumlu etki ise; örgütsel etkinliğini ve verimliliğini geliştiren mensubiyet hissi, sevgi ve vatandaşlık davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶¹. Çalışanlarda duygusal ve normatif bağlılığın olması, onların süreklilik bağlılığa sahip çalışanlara oranla daha yüksek seviyede örgüt üyeliklerini sürdürmelerine ve örgütün başarısına katkı vermelerine neden olmaktadır¹⁶².

Randall¹⁶³ tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin yapılmış olan bir çalışma neticesinde, çalışanların işletmeye karşı sahip oldukları bağlılık düzeyinin düşük, orta ve

¹⁵⁵ Cohen, a.g.e., p. 11.

¹⁵⁶ K. Miller, "Values, attitudes and job satisfaction", In Stephen P. Robbins - Aletta Odendaal - Gert Roodt (Eds), **Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective**, Pearson Education South Africa, Cape Town, 2003.

¹⁵⁷ Cohen, a.g.e., p. 18.

¹⁵⁸ Morrow, a.g.e., pp. 3-10.

¹⁵⁹ Meyer – Allen, a.g.e., ss. 10-15.

¹⁶⁰ Morrow, a.g.e., pp. 3-10.

¹⁶¹ Larry J. Williams, Stella E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", **J. Manage**, C. 17, S. 3, 1991, pp. 601-617.

¹⁶² Meyer – Allen, a.g.e., ss. 10-15.

¹⁶³ Donna M. Randall, "Commitment and the organization: The organization man revisited", **Academy of Management Review**, C. 12, 1987, pp. 460-471.

yüksek olmak üzere sıralandığı ve her düzeyde olumlu ve olumsuz etkileşimlerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Etkileri

Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi		Düşük	Orta	Yüksek
Kişisel	Olumlu	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel yenilikçilik, yaratıcılık ve özgünlük -İnsan kaynaklarını daha verimli kullanmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Üst düzey bir sahiplenme duygusu, sadakat, yeterlilik, güvenlik ve görev - Yaratıcı işgörenler - Bireysel kimliğin organizasyondan ayrı düşünülmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların mesleki gelişimlerini ve yeterliliklerini artırmak -Olumlu davranışları ödüllendirmek -Çalışanların yaptıkları işi tutkuyla yapmalarını sağlamak
	Olumsuz	<ul style="list-style-type: none"> - Mesleki gelişmenin ve ilerlemenin hızlı olmaması - Dedikodu sonucundaki bireysel maliyetler - İhraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma ihtimali 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesleki gelişme ve ilerleme imkânlarının sınırlılığı - Bağlılık oranının düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığını kolaylıkla algılayamamak 	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket fırsatlarını bastırmak - Değişime karşı bürokratik bir direnç - Ailevi ve sosyal ilişkilerde gerilim yaşanması - Çalışanların arasındaki dayanışmanın yeterli olmaması - Görev haricinde örgütün birlikte olması için zamanın ve enerjinin sınırlılığı

Örgütsel	Olumlu	<ul style="list-style-type: none"> - Performansı yeterli olmayan çalışanların örgütten ayrılması neticesinde örgüte yeni çalışanların alınması ve örgütsel moralin yükseltilmesi sonucu işgücü devir hızının düşürülmesi - Örgütteki dedikoduların örgüte fayda sağlayabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların kıdemlerinin arttırılması - Ayrılma isteğinin sınırlılığı - İş devrinin sınırlılığı - İş tatmininin yüksekliği 	<ul style="list-style-type: none"> - İşgücünün güvenli ve istikrarlı olması - Çalışanların daha yüksek üretim için örgütsel beklentileri kabul etmesi - Çalışanlar arasındaki görev ve performansa yönelik rekabetin yüksek olması - Örgütsel amaçları karşılayabilmek
	Olumsuz	<ul style="list-style-type: none"> - İş devrinin yüksekliği, gecikme, devamsızlık, örgüt içinde kalmak konusunda istekli olmama, iş kalitesindeki düşüklük, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler - Rol üstü davranışın sınırlılığı, rol modeline zarar vermek, zarara yol açan dedikodu, çalışanın üzerindeki örgütsel kontrolün sınırlılığı 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların daha çok görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması - Çalışanların görevleri haricindeki bireysel beklentileriyle örgütsel beklentilerin dengelenmesi - Örgütsel etkililiği azaltmak 	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynaklarını verimli kullanamamak - Örgütsel esnekliğin yenilikçiliğin ve uyumun eksik olması - Geçmişteki politika ve süreçlere duyulan aşırı güven - Fazla çaba gösteren çalışanlara karşı duyulan öfke ve düşmanlık hissi - Örgüt adına yasal ve etik olmayan eylemlere içine girme

Kaynak: Randall¹⁶⁴(akt. Doğan ve Kılıç¹⁶⁵)

¹⁶⁴ Randall, a.g.m., pp. 460-471.

¹⁶⁵ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 29, 2007, s. 53.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması; çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliğini artırırken işe devamsızlık ve personel devir hızını ise azaltıcı etki yapmaktadır¹⁶⁶.

Yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarda örgüte bağlılık olmaması veya az olması gibi durumlarda çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmediklerini ve işe gelmeme, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi olasılıkların gündeme gelmesinin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür¹⁶⁷.

Bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının diğer üyelere oranla stres faktöründen daha çok etkilenmelerine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek bağlılık düzeyine sahip olan çalışanların örgütle ilgili konulara daha duyarlı oldukları ve bundan dolayı da örgütsel tehlike ve tehdit düzeyi benzeri örgütsel problemlerden daha çok etkilendikleri görülmektedir¹⁶⁸. Örgütsel bağlılığın çalışanlara güven ve aidiyet hissi vermesi stres kaynaklı negatif etkilerin azalmasını beraberinde getirmektedir¹⁶⁹.

Literatürdeki diğer örgüte bağlılık düzeyine etki yapan unsurları; kişisel özellikler, rol ve iş nitelikleri, yapısal nitelikler, iş tecrübesi ve çalışma ortamı şeklinde sıralamak mümkündür. Ülkemizde gözleme dayalı yapılmış olan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve bireyin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiş¹⁷⁰¹⁷¹; ve genel anlamda demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak araştırmış olan Erdem'e¹⁷² göre, çalışanların örgüte bağlılığının etkilendiği en önemli kültür tipi klan kültürüdür.

Örgütsel bağlılığın üç unsuruyla (normatif bağlılık; devam bağlılığı; duygusal bağlılık) ilgili ise şöyle bir sonuca varılabilmektedir. Söz konusu üç faktörden herhangi bir tanesinin dahi önemli olduğu durumlarda o çalışanın örgüt içinde kalacağına kesin gözüyle bakılamayacağı gibi bir tanesinin dahi önemsiz olduğu durumlarda da söz konusu çalışanın

¹⁶⁶ Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 2, S. 2, 2007, s. 67.

¹⁶⁷ Nermin Uyuç - Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, C. 19, S. 1, 2004, s. 93.

¹⁶⁸ Gülöva - Demirsoy, a.g.m., s. 60.

¹⁶⁹ Burç Altınbaş, Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Ens., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s. 19.

¹⁷⁰ Yasin Boylu - Elbeyi Pelit - Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, C. 44, S. 511, 2007, ss. 55-74.

¹⁷¹ Ülker Çolakoğlu - Tuğrul Ayyıldız - Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. 20, S. 1, 2009, ss. 77-89.

¹⁷² Erdem, a.g.m., s. 68.

örgütten ayrılacağı beklentisi de doğru değildir. Çalışanlar çeşitli psikolojik sebeplerle örgüt içinde kalmaya devam edebildikleri gibi örgütten ayrılmak da isteyebilirler.

Bir başka sonuç ise, iş performansı ile ilgilidir. Örgütsel bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların bir kısmının sonucunda pozitif, bir kısmının sonucunda ise negatif etkiler ortaya çıkmaktadır. Randall¹⁷³, farklı örgütsel bağlılık seviyelerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa iş performansının da o derece yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Meyer vd.¹⁷⁴, bir firmanın yöneticilerini kapsayan bir çalışma yapmış ve bu çalışmanın sonucunda duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü; devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yaptıkları meta analizinde de normatif bağlılık ile iş performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bütün bu araştırmanın sonucunda elde edilen sonuç iş performansının örgüte olan duygusal bağlılık ile yükseldiği diğer bağlılık yaklaşımlarının duygusal bağlılık kadar etkili olmadığı gözlemlenmektedir.

2. 3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. 3. 1. Finansal Özellikler ve Örgütsel Bağlılık

Türkiye’deki birçok aile şirketinde, yönetim ve kontrol yetkisinin daralacağı, aile bütünlüğünün sarsılacağı, şirket sırlarının ortaya çıkacağı ve hızlı karar alma avantajının yok olacağı düşüncesi¹⁷⁵; onların üstün performans göstermiş olsa bile aile içinden olmayan çalışanların şirkete ortak edilmesine olumlu bakmamalarına neden olmaktadır. Aydın¹⁷⁶ tarafından yapılmış olan bir araştırma neticesinde, aileden olmayan çalışanların şirkete ortak olmak istemelerindeki nedenin, şirketin kârlı ve geleceğinin parlak olacağına inançları olduğu ve bu ortaklık sonucunda da çalışanların şirkete olan bağlılıklarının artacağı saptanmıştır. Çalışanlar ortak olduklarında şirkete olan aidiyet duyguları artacak ve bu da çalışanların kendilerini ailenin bir parçası olarak görmelerine neden olacaktır. Dolayısıyla da çalışanın, “şirketin kazanması benim de kazanmam demek” düşüncesi ile çalışma temposunu artıracığı, işini daha özenle yapacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracığı gözlemlenecektir. Ayrıca Aydın¹⁷⁷ tarafından yapılan araştırmaya katılmış aile dışındaki çalışanların, aile şirketlerindeki ortaklık ilişkisinin bir anlamı olmadığını ifade ettikleri belirtilmiştir. Bu kişilere göre, sermayeyi büyük oranda elinde tutan aile, kârı isteği şekilde dağıtır ve bundan dolayı da küçük hisse sahiplerinin bu

¹⁷³ Randall, a.g.m., pp. 460-471.

¹⁷⁴ Meyer - Stanley - Herscovitch - Topolnytsky, a.g.m., pp. 20-30.

¹⁷⁵ Nurhan Aydın, “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 1, 1985, s. 99

¹⁷⁶ Aydın, a.g.m., s. 117.

¹⁷⁷ Aydın, a.g.m., s. 117.

hususla yapabilecekleri herhangi bir Şey bulunmamaktadır. Bu anlamda, hissesi olmayan çalışanlarda örgüte bağlılığın düşük olacağı varsayılmaktadır.

Aile Şirketleri hem finansal sıkıntıdan kurtulmak, hem de gelişme ve büyümeyi sağlamak adına sermaye arttırdılar. Bu noktada mevcut ortaklar, bankalar ve aile fonları gibi unsurlardan faydalanma yoluna giderler¹⁷⁸. Birçok aile Şirketi tarafından halka açılma düŐüncesine; aile bütünlüğünün sarsılacağı, Şirket sırlarının ortaya çıkacağı ve hızlı karar alma avantajının yok olacağı, yönetim ve kontrol yetkisinin daralacağı gibi nedenlerden dolayı sıcak bakılmaz¹⁷⁹. Ayrıca kuŐaklar arası fikir ayrılıkları sebebiyle, kr dağıtımında istikrarlı bir politikanın belirlenmesinde, uygulanmasında ve finansman kaynakları hususunda sorunlar yaşanması da olasıdır¹⁸⁰. Kararların malın sahibi olan yönetici tarafından verildiği durumlarda, yeni neslin aile bireylerinin fikirlerine değer verilmediği düŐüncesine kapılmalarına neden olur ve sonuç olarak bu durum bireylerin örgüte olan bağlılıklarına olumsuz etkide bulunabilir.

2. 3. 2. Yönetsel zellikler ve rgtsel Bağlılık

Aile işletmelerinde yönetsel özellikler ve bu özelliklerin örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri aşağıda açıklanmaktadır.

2. 3. 2. 1. Yetkinin kullanılış biçimlerine göre değerlendirme

Özellikle aile Şirketlerinin ilk kurulduğu zamanlarda, yönetimin tek bir kişinin elinde olduğu merkezietçi bir yönetim anlayışı mevcuttur. Bu kişinin aynı zamanda Şirketin sahibi de olan girişimci olduğu açıktır. Bu kiŐilerdeki işe bağlılık oldukça fazladır¹⁸¹. Şirket ve girişimci arasında bütünüyle bir birleŐme söz konusudur. Bu kişiler tarafından Şirket bir gelir kaynağı olarak görülmemekte ve bu kişilerin duygusal bağlılıklarının seviyesi de çok yüksek olmaktadır¹⁸².

Bu yönetim Şekli ile yönetilen aile Şirketlerinin giriŐimcisi, aileden olsun olmasın çalışanlardan hiç kimseye karar aŐamasında neredeyse hiç söz hakkı vermemektedir. Şirketin değerlerini belirleyen unsur aile değerleridir. Bu da çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına, örgütün bir parçası olarak hissedebilmelerine ve karar alma sorumluluğu taŐıyabilecekleri bir ortamın oluşmasına engel teşkil etmektedir¹⁸³. Bunun neticesinde de özellikle aile dışındaki çalışanların duygusal bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanların motivasyonlarının artması, çalışanlar arasındaki iletiŐimin kuvvetlenmesi ve “biz” bilincinin oluŐması, örgütle özdeŐleŐmesi ve aileden olmayan çalışanların da

¹⁷⁸ Aydın, a.g.m., s. 118.

¹⁷⁹ Aydın, a.g.m., s. 99.

¹⁸⁰ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 25.

¹⁸¹ M. Tamer Müftüoğlu - Tülin Durukan, **Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 125.

¹⁸² Müftüoğlu – Durukan, a.g.e., s. 56.

¹⁸³ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 28.

kendilerini “ailenin bir parçası” olarak hissetmesi ancak katılımcı yönetim ile mümkün olabilmektedir. Çalışanlara bu imkânlar sağlandığında, onların örgüte ve girişimciye olan bağlılıklarında artış meydana gelir. Buna ek olarak, örgütsel sorunların çözümünde katkı sağladıkları yönünde üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından alacakları övgüler, çalışanlardaki bu bağlılık duygusunun kuvvetlenmesine ve hızlanmasına neden olan bir diğer olay olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, kişinin iş tatmini artacak ve dolayısıyla daha verimli çalışması, işine daha fazla odaklanması ve yüksek düzeyde iş performansı göstermesi söz konusu olacaktır. Bundan da kişinin örgüte olan bağlılığı kuvvetli ve olumlu yönde etkilenecektir¹⁸⁴.

2. 3. 2. 2. Yöneticinin profesyonel olması

Aile şirketleri; kurucu aile üyesinin ve diğer aile üyelerinin sadece stratejik yönetim üzerine odaklandıkları, aileyi ve işi ayırdıkları, şirketin amaçlarına ulaşılabilmesi için insan kaynaklarının etkin biçimde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu belirlenen standartlara uygun yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına imkân verdikleri, yönetimi profesyonel yöneticilerle gerçekleştirdikleri oranda gelişme ve büyümeyi daha kısa süre içerisinde sağlayabilmektedirler¹⁸⁵. Esnek düşünebilme, tarafsız ve rasyonel karar alabilme, bir profesyonel yöneticide bulunan en önemli özellikleri ifade etmektedir¹⁸⁶. Bu özellikler, gerek şirket çalışanlarına gerekse şirkete büyük katkı sağlamaktadır. Mal sahibi yöneticiye oranla profesyonel yöneticinin çalışanları değerlendirmesi çok daha objektif olacaktır. Mal sahibi yönetici ile aile bireylerinin şirket içinde bilfiil çalışmıyor olmaları neticesinde, akraba kollama durumu yaşanmayacak ve çalışanların yalnızca performansa göre değerlendirilmesine neden olacaktır. Böylelikle bu durum, çalışanların örgütteki uygulamaları adil olarak algılamalarını sağlayacak ve çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güveni arttıracaktır. Sonuç olarak, çalışanların örgüte olan bağlılıkları yükselecektir.

2. 3. 3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanlardaki örgütsel adalet algısının zayıf veya güçlü olması, onların örgüte olan bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir¹⁸⁷.

Çalışanlardaki örgütsel adalet algısının, örgüte bağlılığı etkileyen psikolojik faktörlerin başında geldiği bir gerçektir. Çalışanların beklentisi hem ücret, terfi, prim, sosyal haklar gibi kaynakların paylaşımında, hem karar alma sürecindeki işlemlerde, hem

¹⁸⁴ Günseli Acar, Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2006, s. 65.

¹⁸⁵ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 30-32.

¹⁸⁶ Aydın, a.g.m., s. 117.

¹⁸⁷ Nihat Alayoğlu, “Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, 2006, s. 524.

de yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimde girişimcinin adil davranması yönündedir. Ancak akraba kayırmanın olduğu ve aile fertlerinin ön plana çıktığı aile şirketlerinde bunu sağlamak çok zordur. Bunun sonucunda aileden olmayan çalışanlar, şirkete ve mal sahibi yöneticiye daha az güven duyacakları için çalışanların örgüte karşı bağlılıkları azalacak, iş devamsızlıkları baş gösterecek ve iş performanslarında düşmeler gözlemlenecektir. Bunun yanında, çoğunlukla mal sahibi yöneticiye olan yakınlık ve verdiği güvene göre aileden olan bireylerin pozisyonlarının belirleniyor olması, aileye mensup diğer çalışanların mal sahibi yöneticiye olan güveninin sarsılmasına, şirket içinde aileye mensup çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmasına ve bu kişilerin duygusal bağlılık derecesinde azalma meydana gelmesine sebebiyet verebilir¹⁸⁸. Karmaşık hiyerarşik örgüt yapısının, örgüte karşı duyulan güvenin gelişmesine etki eden faktörlerin başında geldiğini ifade etmek mümkündür¹⁸⁹. Her ne kadar aile şirketlerinde aynı kişinin birçok pozisyonda kullanılıyor olması organizasyonel hiyerarşiyi azaltıyor olsa da, çalışan kişi tarafından rol belirsizliğinin yaşanmasına ve örgüte olan bağlılığın olumsuz anlamda etkilenmesine sebebiyet verecektir¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 55-60.

¹⁸⁹ Oya Erdil - Halit Keskin - Ali Ekber Akgün, "İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma", **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 2003, s. 835.

¹⁹⁰ Melih İter, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2001, s. 32.

3. BÖLÜM

NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3. 1. NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Daha öncede belirtildiği üzere nepotizmi; bir kimseyi liyakata ilişkin faktörleri (beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi) göz önünde bulundurmaksızın, yalnızca ilişkiler temelinde değerlendirmek suretiyle istihdam etmek şeklinde tanımlamak mümkündür¹. Bu bağlamda nepotizmin uygulanması mağdurlar yaratmakta ve çoğunlukla örgütsel bağlılığa zarar veren bir durum oluşturmaktadır². Nepotizmin örgütlerde, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçtiği görülmektedir. Pek çok şirket; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini dikkate almamakta ve yetenek, beceri ve deneyimlere bakılmaksızın şirket içindeki önemli pozisyonlara iltimaslı birini getirmektedir. Bu da örgüt içinde pek çok iş gören açısından rahatsızlık yaratmaktadır. Adil olmayan bu koşulların güvensizlik yaratması sonucunda çalışanlar üzerinde stres oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonu, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları negatif yönde etkilenmektedir³.

Kurumun yapısı, politikaları, özellikleri ve kurumsal süreçler örgütlerdeki stres unsurları arasında sayılmaktadır. Ayrıca bir diğer önemli stres unsuru da işyerlerindeki örgütsel adaletsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresin, çalışanları işlerinde negatif anlamda etkilediği bilinmektedir⁴. Örgüt içinde; işe alınma, terfi ile diğer örgütsel süreçlerde liyakat ilkelerinden (bilgi, beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi) çok yakınlık ilişkilerinin dikkate alınması adaletsiz bir durum oluşmasına neden olmakta ve çalışanlarda hoşnutsuzluk yaratmaktadır⁵. Bu bağlamda bahsi geçen nepotizm uygulamaları neticesinde diğer çalışanlar açısından ciddi motivasyon ve örgütsel bağlılık sorununun ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür⁶.

Gerçekten de nepotizm ile şirket içi stres faktörleri arasında paralellikler gözlemlenmektedir. Çalışanlar; nepotizmle ortaya çıkan kayırmacılık olgusu ve buna bağlı olarak adaletsiz başarı değerlendirmeleri, iltimaslı çalışanlar lehine ücret eşitsizlikleri, işe alınma, terfi ile diğer bütün işlemlerdeki kayırmacı, adil olmayan ve dengesiz bir iş ortamında strese girmektedirler. Bu nedenle nepotizmin çalışanlarda stres yarattığı ifade edilebilir. Pek çok araştırmacı tarafından nepotizmle iş stresi arasındaki ilişkiyi incelenmiş

¹ Özler - Özler - Gümüştekin, a.g.m., s. 438

² Araslı – Bavik – Ekiz, a.g.m., s. 295.

³ Rıdvan Günel, Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Devrinde Yaşanan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2005, ss. 31-32.

⁴ Mustafa Büte, “Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 20, S. 1, 2011, ss. 180-181.

⁵ İyışleroğlu, a.g.m., s. 44

⁶ Büte, “Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, a.g.m., ss. 180-181.

ve nepotizmin iş stresini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır⁷⁸. Bütün bu sebeplerden dolayı; işletmelerde yoğun bir stres altında yaşayan ve bunun yanında terfi, ilerleme ve ücret konularında adil davranılmadığını düşünen kimselerin örgütsel bağlılık düzeylerinin negatif anlamda etkilenmesi, işletmelerin uzun vadede büyük sorunlarla karşı karşıya kalması mümkündür⁹.

Bunun nedeni, çalışanların kurumlarına bağlılığı, kurumlarına yönelik diğer tutumların (iş memnuniyeti, kurumsal sağlık, tükenmişlik vb.) etkilediği önemli bir kurumsal davranış olmasıdır. “Çalışanların kurumun hedef ve değerlerini benimserken ve kurumun hedefine ulaşması için mücadele etmek, kurumda kalmak ve kurumsal üyeliğini sürdürmek amacıyla güçlü bir istek duyarken gösterdiği yüksek düzeyde inanç ve kabullenme”¹⁰olarak tanımlanabilen kurumsal bağlılık, bireylerin kurumları için gösterdikleri bağlılık sonucu ortaya çıkan faaliyetleri kapsar ve bu konuda ilgili literatürde çeşitli açılardan çalışmalar yapılmıştır. Bahsedilen ilk bakış açısı, bağlılığın duygusal veya davranışsal temele dayandığını belirtmektedir. Buna göre, kurumsal davranış üzerine çalışan bilim adamları duygusal bağlılığın altını çizerken sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılığa odaklanmıştır¹¹. Çalışmaların ilerleyen aşamalarında, kurumsal davranış üzerine yapılan çok yönlü bir çalışma bu kavramı duygusal bağlılık, süreklilik ve normatif bağlılık bakımından üç boyutlu olarak incelemiştir. Bu bağlamda, kurumsal bağlılığın ilk boyutunu oluşturan duygusal bağlılık, bireylerin kuruma duyduğu sevgi sonucunda kurumda kalmayı seçen çalışanların durumu olarak tanımlanırken süreklilik, istifa etmenin olumsuz yönlerini göz önünde bulundurarak çalışma ortamında kalma ihtiyacından kaynaklanır. Normatif bağlılıkta ise, çalışanlar etik görev hislerinden dolayı kuruma bağlılık hissetmeleri sonucu işi bırakmamaktadır¹². Bu üç yaklaşımın genel bir değerlendirmesi, kurumsal bağlılığın ilk boyutu olan duygusal bağlılığın kurumda kalma isteğine, sürekliliğin ihtiyaca ve normatif bağlılığın zorunluluk hissine dayandığını ortaya koyar¹³. Kurum yönetimi için en önemli konulardan biri, çalışanların görevlerini yerine getirmede ve kurumları için tüm beceri ve bilgilerini kullanmada gösterdikleri bağlılık seviyesidir. Bu bağlamda, yüksek veya düşük kurumsal bağlılık düzeyine sahip çalışanın özellikleri kurumun başarısında önemli bir belirleyicidir. Bu nedenle, her kurumun çalışanlarının kuruma bağlı olması çok önemlidir. Ancak, personel değişim oranının

⁷ Hüseyin Araslı - Mustafa Tümer, “Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and jobsatisfaction in the banking industry of North Cyprus”, **Social Behavior and Personality**, C. 36, S. 9, 2008, ss. 1247.

⁸ Ercenap İffet, Nepotism and favoritism in the banking industry: Some evidence from Northern Cyprus, Eastern Mediterranean University, (Master Thesis), Northern Cyprus, 2006, s. 1.

⁹ Atila Karahan - Hüseyin Yılmaz, “Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C. 14, S. 27, 2014, ss. 123-148.

¹⁰ Mowday - Porter - Steers, a.g.e., pp. 6-12.

¹¹ Mowday - Steers - Porter, a.g.m., pp. 224-247.

¹² John P. Meyer - David J. Stanley - Lynne Herscovitch - Laryssa Topolnytsky, “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 2, 2002, pp. 20-52.

¹³ Kofi Obeng – Isaiah Ugboro, “Organizational commitment among public transit employees: an assessment study”, **Journal of The Transportation Research Forum**, C. 57, 2003, pp. 83-98.

yüksek olduğu işletmelerde çalışanların kurumsal bağlılığını artırmak için büyük çabalar gerekmektedir¹⁴. Bunun nedeni, iş memnuniyeti, performans ve özgüvenin artması ile çalışanın kurumsal bağlılığının artması ve kurumdaki değişim oranının düşmesidir¹⁵. İşletmelerinde çalışan personellerin niteliği ve kuruma karşı geliştirdikleri tutumlar müşteri memnuniyeti için olduğu kadar kurum için de önemlidir. Nitekim La Lopa¹⁶ çalışanların kurumsal bağlılığı ile müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmek arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların, yoğun iş gücü gerektiren işe ve işletmelerin kendisine yönelik düşünce ve tutumlarının kurumsal bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, önemli konulardan biri kurumdaki nepotizm eylemlerinin çalışanların bu tutumlarını etkilemesi olacaktır. Belirlenen tutum değişkenleri bakımından kurumsal bağlılık konusunda yapılmış çalışmalar dahil olmak üzere, çalışanların kurumsal bağlılığına ilişkin veya bu bağlılığın üzerinde etkisi olan bu tutum değişkenlerine yönelik pek çok çalışma ilgili literatürde (çalışma koşulları, iş memnuniyeti, tükenmişlik, motivasyon, kötüleme vb.) belirlenmiş olmasına rağmen^{17,18}, nepotizm ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki durumu ve çalışanların geliştireceği tutumlar üzerine yapılan çalışmalar ilgili literatürde kısıtlı ölçüde bulunan diğer bir alandır. Aslında, kurumsal bağlılığı etkileyen değişkenler ve içerikleri göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların nepotizm algıları, kurumlarına yönelik duygusal bağlılıklarını belirleyici bir etki gösterebilir¹⁹.

3. 2. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çoğunlukla ömürleri kısa olan aile işletmelerinin sonraki kuşaklara devredilenlerinin oldukça az olduğu görülmektedir²⁰. Araştırmalar neticesinde; kısa vadeli düşünce yapısı ve gelecek planlarının iyi yapılamaması, tek adam mantığının egemen olması, yabancılaşmaktan korkma ile uzmanlıklardan yararlanamama gibi faktörlerin sonraki kuşaklara ulaşmadan ömrü biten veya el değiştiren aile işletmelerinde yaşanan

¹⁴ Deniz Tarlan - Özkan Tütüncü, "Konaklama işletmelerinde başarı değerlemesi ve iş doyumu analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 3, S. 2, 2001, ss. 141-163.

¹⁵ Elbeyi Pelit - İbrahim Kılıç, "Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Şehir ve Sayfiye otellerinde bir uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 4, 2012, ss. 122-140.

¹⁶ Joseph M. La Lopa, "Commitment and turnover in resort jobs", **Hospitality Research Journal**, C. 21, 1997, pp. 11-26.

¹⁷ Asunakutlu ve Avcı, a.g.m., ss. 93-109.

¹⁸ Pelit - Kılıç, a.g.m., ss. 123-126.

¹⁹ Elbeyi Pelit - Füsün İstanbullu Dinçer - İbrahim Kılıç, "The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey", **Journal of Management Research**, C. 7, S. 4, 2015, p. 89.

²⁰ A. Turan Öztürk, "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", **Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences**, C. 10, 2008, s. 113.

ortak sorunlar olduğu sonucuna varılmıştır.²¹ Ayrıca, aile işletmelerinin ömrünün kısa olmasının esas sebeplerinden birinin de başarılı olan çalışanların işletmede tutunamaması olduğu bir gerçektir. Aileden olmayan çalışanlar; akrabaların veya yeni kuşaktan kişilerin yetenek ve tecrübeleri dikkate alınmadan işe alınması, etkin bir performans değerlendirme süreci olmadan hayatları boyunca istihdam edilmesi, hak etmeden hızla terfi alması gibi nedenlerden dolayı motivasyonlarını kaybetmekte ve bu kişilerin örgütsel bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir²²²³.

Aile işletmelerinde nepotizm kaçınılmaz bir durumdur. Aile mensubu olmayanlardan ziyade aile fertleri tercih edildiğinden, kariyer fırsatları, maaş ve terfi gibi kurumsal ödüllerin dağılımı aile mensubiyetinden etkilenmeye meyillidir. Çalışanların karar verme süreçlerine katkı sağlaması ölçüsünde söz sahibi olmak aynı zamanda aile mensubiyetine dayanır. Aile işletmelerindeki aile üyeleri daha üst düzey mevkilerde yer almaya ve aileden olmayanları dışlarken diğer aile fertlerini de karar verme sürecinde söz sahibi olması için dâhil etme ve teşvik etmeye meyillidir. Aile fertleri bazı durumlarda aile ferdi olmayanlara uygulanan kural, düzenleme ve sonuçlardan muaf tutulur, yaptıkları hatalar hoş görülür veya onlara ek izin gibi özel ayrıcalıklar sağlanır. Ancak, nepotizm ve nepotizmin adaletsizliğine yönelik algılar aile fertleri ve aile ferdi olmayanlar için farklılık gösterebilir²⁴.

Konuya ilişkin literatür, örgütsel bağlılık ve nepotizm arasındaki ilişkinin olumsuz yönde bir ilişki olduğuna dair araştırma sonuçları içermektedir²⁵²⁶²⁷²⁸. Bir takım yazarlara göre ise; aile işletmelerindeki nepotizm, aileden olmayan iş görenlerde güvensizliğe yol açmakta dolayısıyla nitelikli çalışanların işten ayrılmasına neden olmaktadır²⁹³⁰³¹.

²¹ Aslan, İmran - Orhan Çınar, "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 2, s. 1, 2010, s. 92.

²² Aslan – Çınar, a.g.m., s. 92.

²³ Barış Erdem - Uğur Ceylan - Uğur Saylan, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 32, S. 2, 2013, ss. 179.

²⁴ Jennifer Spranger - Stephen M. Colarelli - Nikolaos Dimotakis - Annalyn C. Jacob - Richard D. Arvey, "Effects of kin density within family-owned businesses", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C. 119, S. 2, 2012, pp. 151-162.

²⁵ Araslı - Tümer, a.g.m., ss. 1237-1250.

²⁶ Büte - Tekarslan, a.g.m., ss. 3-4.

²⁷ Asunakutlu ve Avcı, a.g.m., ss. 93-109.

²⁸ Suba Lakshminarasimhan, "Is it a Boon or Bane for the Organization?", 2011, <http://www.brighthub.com/office/humanresources/articles/119324.aspx>, (10.09.2015)

²⁹ Füsün Kocabaş - E. Pelin Baytekin, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 2004, ss. 424-430.

³⁰ Mustafa Büte, "Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 29, 2011, s. 176.

³¹ Hatice Necla Keleş - Tuğba Kural Özkan - Muhammet Bezirci, "A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey", **International Business & Economics Research Journal**, C. 10, S: 9, 2011, p. 11.

Lakshminarasimhan'ın³² nepotizmin aileden olmayan işgörenler üzerinde yaratmış olduğu negatif etkilere ilişkin sıralaması şu şekildedir:

- Aile üyesi olmayan çalışanlar, aile bireylerinin hak etmeden işyerinde önemli pozisyonlara gelmeleri nedeniyle moral düşüklüğü yaşamaktadırlar.
- Göstermiş oldukları çabaların boşa olduğunu düşünen aile üyesi olmayan çalışanların başka iş imkânları aramaya başlamaları ve bu imkânı bulur bulmaz da işten ayrılmaları söz konusu olmaktadır.
- Örgüt içinde kariyer(ilerleme) imkânının olmadığını düşünen aile üyesi olmayan çalışanların örgüte olan ilgilerini yitirdikleri gözlemlenmektedir.
- Bireysel anlamda kendilerini geliştiremediklerini düşünmeye başlayan aile üyesi olmayan çalışanların bu düşünceleri neticesinde örgütsel bağlılıkları, sadakatleri ve örgütü sahiplenme duygularında azalma meydana gelmektedir.

Nepotizm şüphesiz, üst düzey yöneticilerin yakınlarıyla iş yapmak zorunda olan ve bir aile mensubunun hak etmeden terfi ve ödül aldığını sezen çalışanların, maneviyatını düşürecek yönde etki yapacak, kurumsal ilişkilere zarar verecek, çalışanlar arasındaki bağları zayıflatacak ve iş ortamında genel bir başarısızlığa neden olacaktır. Bununla birlikte, genel anlamda çalışanların memnuniyet düzeyini, güvenlik hissini ve doğal olarak kurumlarına karşı geliştirdikleri tutumları da olumsuz yönde etkileyecektir³³.

Çalışanların kurumlarına yönelik geliştirdikleri bir diğer olumsuz tutum olan yabancılaşma da bu açıdan değerlendirilebilir. Yabancılaşma kavramı genellikle, değer eksikliği ve sosyal süreçlerden dışlanma sonucunda ortaya çıkan içe dönük bir tutumu kapsayan sosyo-psikolojik bozukluk hali olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşma aynı zamanda, kişinin doğal işlevsel düzenini bozan özel veya kurumsal hayatında gerçek anlamda kendine yabancılaşması durumu, insan varlığının psiko-sosyal boyutlarının ortadan kalkması ve bunun sonucunda doğal ve sosyal çevresinden olduğu kadar kendi özünden ve ürününden kopması anlamlarını da taşımaktadır³⁴. Bu kavram üzerine ilk olarak Hegel sistematik bir çalışma yapmış, daha sonra Marx ve Durkheim onu izlemiştir. Bu konuda pek çok düşünür sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ve dini temellere dayanan deneysel olmayan çalışmalar yürütmüştür.

Yabancılaşma konusunda deneysel olmayan çalışmaların uygulanabilirliği, 1959 yılında Seeman'ın yabancılaşmanın boyutları üzerine yaptığı ilk çalışmaları ile tartışılabilir bir noktaya gelmiştir. Marx, Weber, Durkheim, Merton ve Mills gibi sosyal bilimcilerin kabul gördüğü fikirlerin değerlendirilmesinin yanı sıra, Seeman'ın³⁵ çalışması yabancılaşmayı beş boyutta ele almıştır, bunlar; "güçsüzlük", "anlamsızlık", "anomi"

³² Lakshminarasimhan, a.g.m., s. 1

³³ Pelit - Dinçer - Kılıç, a.g.m., p. 86.

³⁴ Pelit - Dinçer - Kılıç, a.g.m., s. 86.

³⁵ Melvin Seeman, "On the meaning of alienation", **American Sociological Review**, C. 24, 1959, pp. 783-791.

(kuralsızlık), “sosyal izolasyon” ve “kendine yabancılaşma”dır. 1963 yılında Middleton, Seeman’ın yabancılaşmaya yaklaşım boyutlarına dayanan ve “işe yabancılaşma” boyutunu kapsayan bir ölçek geliştirmiştir. Sonraki yıllarda, Mottaz³⁶ Seeman, Middleton ve pek çok diğer araştırmacının yabancılaşma üzerine yaptıkları çalışmaları incelemiş ve konuyu “güçsüzlük”, “anlamsızlık” ve “kendine yabancılaşma” olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Mottaz’ın her bir meslek grubundaki bulguları, kişisel iş değerlerine yönelik algıların yapılan işte farklı seviyelerde kendine yabancılaşmaya neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kurumsal çalışmaların konusu olan yabancılaşma, bireylerin genel düzeyde ilgili kurumsal yapılar, değerler, kurallar ve ilişkilerden yabancılaşmış beklentilerini yansıtan olumsuz bir durum olarak değerlendirilir³⁷. Bu öncül olumsuz yönler kurumsal çevrede, özellikle çalışanın kuruma katkısını en aza indiren baskın faktörler arasında olan iş memnuniyeti ve hayattan alınan memnuniyetin kaybedilmesi, düşük verim, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve kurum sadakatin azalması, yüksek düzeyde işgücü hacmi ve istifa etme, işe yabancılaşma, işten uzaklaşma ve düşük kurumsal sağlık algısı gibi kurumsal sorunlara yol açar³⁸. Çalışanın kuruma yabancılaşmasını tetikleyen pek çok çevresel ve kurumsal faktör olmasına karşın, yine çalışanın bilgi akışı, personel temini ve seçimi, terfi, iş bölümü, yetki dağılımı, çalışma ortamında ilişkiler ve nepotizme dayanan yönetim şekilleri gibi kurumsal faktörler ile ilgili kurumsal uygulamaları sezmesi durumunda ilgili kurumlara karşı yabancılaşma tutumu geliştirmesi kaçınılmazdır³⁹. Sonuçta, nepotizmin çalışanları kurumlarına yabancılaşmaya iteceği belirlenmiştir.

Gerçekten de, nepotizmin aile üyesi olmayan iş gören ve yöneticiler üzerinde negatif etkileri olmaktadır. Aile dışından olan çalışanların yeterli olmayan kişilerin emrinde çalışmaları ya da insan kaynakları uygulamalarında öznel işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme ve terfi kararları gibi bir takım eşitsizliklerle karşılaşmaları sebebiyle örgütte adil olmayan bir iş iklimi olduğunu dolayısıyla da işten ayrılmayı düşündüklerini ifade etmek mümkündür⁴⁰. Bu noktada Trabzon’da faaliyetine devam eden aile işletmelerindeki, aile dışından olan 130 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir araştırma bu konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu araştırma sonucuna göre nepotizm; çalışanların iş stresini arttırmakta, tatminini ve işverene olan güvenlerini azaltmakta dolayısıyla da çalışanların performanslarının düşmesine ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır⁴¹. Araslı ve Tümer⁴² nepotizm, favorizm ve kronizmin iş stresi ve

³⁶ Clifford J. Mottaz, “Some determinants of work alienation”, **The Sociological Quarterly**, C. 22, S. 4, 1981, pp. 515-529.

³⁷ M. Şerif Şimşek - Adnan Çelik - Tahir Akgemici - Tamara Fettahlıoğlu, “Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 15, 2006, ss. 569-587.

³⁸ Eren Erkılıç, Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisan Tezi), Afyonkarahisar, 2012.

³⁹ Pelit - Dinçer - Kılıç, a.g.m., p. 87.

⁴⁰ Erdem - Ceylan - Saylan, a.g.m., ss. 171-197.

⁴¹ Büte - Tekarslan, a.g.m.,ss. 1-21.

⁴² Araslı - Tümer, a.g.m.,ss. 1237-1250.

iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla Kuzey Kıbrıs'ta 576 banka çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma neticesinde, her üç kayırmacılık türünün de örgütteki iş stresinin artmasına ve çalışanların memnuniyetsizlik düzeylerinin yükselmesine neden olduğu; bunun yanında nepotizmin, iş stresi üzerinde olumsuz yönde etki eden en önemli unsur olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer yandan, nepotizm aile işletmeleri için faydalı da olabilir. Aile mensubu olan çalışanlar daha ilgili ve alakalı olabilir ve daha çok devamlılık gösterebilir⁴³. Nepotizm aile fertleri için haneden gelen bir avantajdır⁴⁴. Kurumsal dezavantajlar neden meydana gelirse gelsin, ailenin sağladığı avantajlar nepotizmden daha ağır basabilir. Kurum makul ölçüde iyi işlediği sürece nepotizm aile menfaatlerine ilişkin kriterlere dayanan önemli bir avantaj olarak görülebilir.



⁴³ Bellow, a.g.e, ss. 50-70

⁴⁴ Michael Gilding "Families and fortunes: Accumulation, management succession and inheritance in wealthy families", **Journal of Sociology**, C. 41, 2005, pp. 29-45.

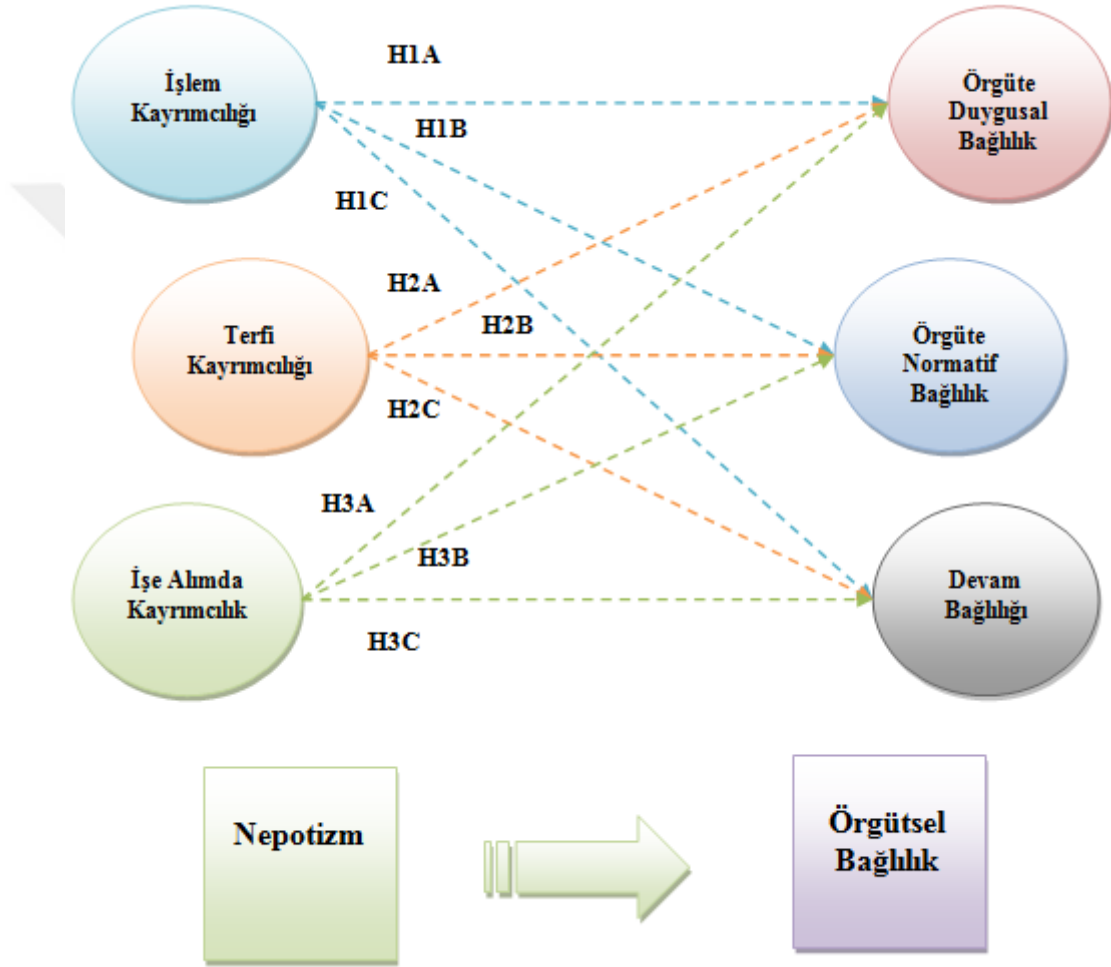
4. BÖLÜM

BULGULAR

4. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın temel amacı nepotizm ve etkilerini aile şirketlerinde örgütsel bağlılık kapsamında araştırmaktır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Hipotezler

H1A: İşlem kayırmcılığı ile örgüte duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H1B: İşlem kayırmcılığı ile örgüte normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H1C: İşlem kayırmcılığı ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

- H2A:** Terfi kayırmcılığı ile örgüte duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- H2B:** Terfi kayırmcılığı ile örgüte normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- H2C:** Terfi kayırmcılığı ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.
- H3A:** İşe alımda kayırmcılık ile örgüte duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- H3B:** İşe alımda kayırmcılık ile örgüte normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- H3C:** İşe alımda kayırmcılık ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

4. 2. ÖRNEKLEM

Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışanların tamamı bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini net bir şekilde belirten bir sayıya veya kaynağa ulaşılamamıştır. Bir başka sorun ise firma listeleri olmasına rağmen araştırmaya konu olacak firmaların aile şirketi olup olmadıkları ancak firmalarla irtibata geçilerek sağlanabilmektedir. Bu anlamda araştırmada kartopu örnekleme uygulamanın böylece bir aile firmasında çalışan bir çalışanın diğer çalışanlara anketi göndermesini istemenin en uygun yol olacağı düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle anketin tamamlanması için belli bir örneklem sayısı belirlemek yerine, belli bir zaman aralığı belirlemenin en doğru çözüm olacağı düşünülmüştür. Böylece anketin tamamlanması için 1 ay süre tanımlanmış ve süre sonucunda toplamda 110 katılımcıya ulaşılmıştır.

4. 3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Gelir Durumu, Sektör, Deneyim ve Statü gibi katılımcıların demografik özelliklerini içeren bilgilere ait sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise nepotizm algısını tespit etmek için nepotizm algı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler Büte ve Tekarşlan'dan¹ uyarlanmıştır. Yaptıkları çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri 0.754 olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada nepotizmi ölçmeye yönelik 18 ifade kullanılmıştır. Ölçekte 5'li Likert skalası kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri,(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Kısmen Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Kısmen Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum değerleri ile belirtilmiştir. Nepotizm algısına ilişkin ölçek aşağıda yer almaktadır:

¹ Büte – Tekarşlan, a.g.m., ss.1-21

Tablo 4: Nepotizm Algısına İlişkin Ölçek

Faktörler	Sorular
İşlem Kayırmcılığı	Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.
	Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.
	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.
	Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.
	Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.
	Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.
	Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.
	Bu işletmenin çalışanları her zaman üst yönetimde bir akrabaya ihtiyaç hissederler.
Terfi Kayırmcılığı	Bu işletmede çalışanlar terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkiler.
	Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.
	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.
	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.
İşe Alımda Kayırmcılık	Bu işleme eleman alımında akrabalar önceliklidir.
	Bu işleme eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.
	Bu işleme eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.
	Bu işleme eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.

Toplam 18 maddeden oluşan nepotizm algısına ilişkin ölçek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.932 olarak bulunmuştur (bu analiz sonucu bulgular bölümünde tekrarlanacaktır). Bu katsayı 0.80 değerinden yüksek olduğu için, 'ölçek yüksek derecede güvenilirdir' şeklinde yorumlanmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde Boylu, Pelit ve Güçer'in kullanmış olduğu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Boylu, Pelit ve Güçer kendi çalışmalarında Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçeği

kullanılmışlardır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır. Boylu, Pelit ve Güçer kendi çalışmalarında ölçeğin güvenilirlik düzeyini 0,85 olarak tespit etmişlerdir.

Toplam 18 ifade yer alan bu ölçekte 5’li Likert skalası kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Kısmen Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Kısmen Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum değerleri ile belirtilmiştir. Ölçek aşağıda yer almaktadır:

Tablo 5: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ölçek

	Maddeler
Örgüte Duygusal Bağlılık	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.
	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.
	Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.
	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.
Örgüte Normatif Bağlılık	Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.
	Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.
	Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.
	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.
	İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.
	Bu kuruluşta kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.
	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.
Devam Bağlılığı	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.
	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.

Toplam 18 maddeden oluşan duygusal, normatif ve devam bağılılığına ilişkin ölçek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.910'dur (bu analiz sonucu araştırmaya ilişkin bulgular bölümünde tekrarlanacaktır). Bu katsayı 0.80 değerinden yüksek olduğu için, 'ölçek yüksek derecede güvenilir' şeklinde yorumlanmaktadır.

4. 4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

4. 4. 1. Demografik Bilgiler

Tablo 6: Cinsiyet

Cinsiyet				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
Erkek	78	70.9	70.9	70.9
Kadın	32	29.1	29.1	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Yukarıdaki cinsiyet dağılımını gösteren tabloya göre, katılımcıların %71'i erkek, %29'u ise kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 7: Yaş

Yaş				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
20 ve altı	9	8.2	8.2	8.2
21-30	43	39.1	39.1	47.3
31-40	27	24.5	24.5	71.8
41-50	11	10.0	10.0	81.8
51 ve üstü	20	18.2	18.2	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Yukarıdaki yaş dağılımını gösteren tabloya göre, katılımcıların büyük bir kısmı (%39) 21 ile 30 yaş aralığındadır. Geriye kalan katılımcıların %8'i 20 yaş ve 20 yaşın altında, %25'i 31 ile 40 yaş aralığında, %10'u 41-50 yaş aralığında, %18'ü ise 51 yaş ve 51 yaş üzeridir.

Tablo 8: Eğitim Durumu

Eğitim Durumu				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
Lise ve Altı	63	57.3	57.3	57.3
Lisans	41	37.3	37.3	94.5
Lisansüstü	6	5.5	5.5	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (%57) lise mezunu veya lise altı düzeyinde eğitim seviyesine sahiptirler. Katılımcıların %37'si lisans eğitimi almışken, sadece %6'lık bölüm lisansüstü eğitim almıştır.

Tablo 9: Medeni Durum

Medeni Durum				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
Evli	83	75.5	75.5	75.5
Bekar	27	24.5	24.5	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Yukarıdaki medeni durum dağılımlarını gösteren tabloya göre, katılımcıların %76'sı evli, %24'ü ise bekârdır.

Tablo 10: Gelir Durumu

Gelir Durumu				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
751-1000 TL Arası	30	27.3	27.3	27.3
1001-1250 TL Arası	26	23.6	23.6	50.9
1251-1500 TL Arası	18	16.4	16.4	67.3
1501 TL ve Üzeri	36	32.7	32.7	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Tabloya göre, katılımcıların %27'sinin gelir durumu 751-1000 TL aralığında, %24'ünün gelir durumu 1001-1250 TL aralığında, %16'sının gelir durumu 1251-1500 TL aralığında ve %33'ünün ise 1501 TL ve üzerindedir.

Tablo 11: Sektör

Sektör				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
Çelik Üreticisi	45	40.9	40.9	40.9
Tekstil Üreticisi	26	23.6	23.6	64.5
İthalat-İhracat Firması	21	19.1	19.1	83.6
Otomotiv Yan Sanayii Üreticisi	18	16.4	16.4	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Yukarıdaki sektör dağılımını gösteren tabloya, katılımcıların büyük çoğunluğu (%41) çelik üreticilerinden oluşmakta, geriye kalan %24'ü tekstil üreticileri, %19'u ithalat-ihracat firmaları ve %16'sı otomotiv yan sanayii üreticilerinden oluşmaktadır.

Tablo 12: Deneyim

Deneyim				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
5 Yıldan Az	53	48.2	48.2	48.2
5-9 Yıl Arası	16	14.5	14.5	62.7
10 Yıl ve üstü	41	37.3	37.3	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Tabloya göre, katılımcıların neredeyse yarısının (%48) 5 yıldan az deneyimleri bulunmaktadır. Geriye kalan katılımcıların %15'i 5 ile 9 yıl arası deneyime sahipken, %37'sinin ise 10 yıl ve üzerinde deneyimleri vardır.

Tablo 13: Statü

Statü				
	Sıklık	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde(%)	Birikimli Yüzde(%)
Orta Kademe Yönetici	30	27.3	27.3	27.3
Alt Kademe Yönetici	12	10.9	10.9	38.2
İşgören	68	61.8	61.8	100.0
Toplam	110	100.0	100.0	

Tabloya göre, katılımcıların büyük çoğunluğunu (%62) iş görenler oluşturmaktadır. Geriye kalan katılımcıların %27'si orta kademe yönetici, %11'i ise alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

4. 4. 2. Güvenilirlik Ve Faktör Analizleri

Tablo 14: Nepotizm Algısına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
.932	18

Yukarıdaki tabloya göre, toplam 18 maddeden oluşan nepotizm algısına ilişkin ölçek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.932'dir. Bu katsayı 0.80 değerinden yüksek olduğu için, 'ölçek yüksek derecede güvenilirdir' şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 15: Nepotizm Algısına İlişkin Faktör Analizi

	Bileşen		
	1	2	3
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	.706		
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	.839		
Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	.800		
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	.620		
Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	.642		
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	.741		
Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.	.782		
Bu işletmenin çalışanları her zaman üst yönetimde bir akrabaya ihtiyaç hissederler.	.630		
Bu işletmede çalışanlar terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkiler.		.665	
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.		.691	
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.		.803	
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.		.781	
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.		.788	
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.		.706	
Bu işletmeye eleman alımında akrabalar önceliklidir.			.917
Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.			.932
Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.			.917
Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.			.932

Faktör analizinde, güçlü değerlerin ortaya çıkması için faktör yük değerleri alt seviyesi 0.60 olarak belirlenmiştir. Buna göre, nepotizm algısına ilişkin toplam 3 faktör olduğu belirlenmiştir.

Ölçekteki alt faktörlerin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 16: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
Faktör 1 - İşlem Kayırmcılığı	.913	8
Faktör 2 - Terfi Kayırmcılığı	.902	6
Faktör 3 - İşe Alımda Kayırmcılık	.960	4

Yukarıdaki tabloya göre, nepotizm algısına ilişkin alt boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.913, 0.902 ve 0,960'dır. Bu katsayılar 0.80 değerinden yüksek olduğu için güvenilirlik dereceleri yüksektir.

Tablo 17: Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
.910	18

Yukarıdaki tabloya göre, toplam 18 maddeden oluşan duygusal, normatif ve devam bağlılığına ilişkin ölçek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.910'dur. Bu katsayı 0.80 değerinden yüksek olduğu için, 'ölçek yüksek derecede güvenilirdir' şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 18: Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığına İlişkin Faktör Analizi

	Bileşen		
	1	2	3
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.			.854
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.			.903
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.			.777
Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.			.796
Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.			.912
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	.787		
Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	.738		
Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	.763		
Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	.771		
Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	.808		
İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.	.769		
Bu kuruluşta kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.	.834		
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.		.890	
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.		.784	
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		.844	
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.		.790	
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.		.844	
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.		.890	

Faktör analizinde, güçlü değerlerin ortaya çıkması için faktör yük değerleri alt seviyesi 0.60 olarak belirlenmiştir. Buna göre, örgütsel bağlılığa ilişkin toplam 3 faktör olduğu belirlenmiştir.

Ölçekteki alt faktörlerin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 19: Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
Faktör 1 - Örgüte Duygusal Bağlılık	.926	5
Faktör 2 - Örgüte Normatif Bağlılık	.908	7
Faktör 3 -Devam Bağlılığı	.929	6

Yukarıdaki tabloya göre, örgütsel bağlılığa ilişkin alt boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.926, 0.908 ve 0.929'dur. Bu katsayılar 0.80 değerinden yüksek olduğu için güvenilirlik dereceleri oldukça yüksektir.

4. 4. 3. Betimsel İstatistikler

Tablo 20: Nepotizm Algısına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	110	1	5	3.98	1.299
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	110	1	5	3.81	1.385
Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	110	1	5	3.84	1.296
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	110	1	5	3.80	1.172
Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	110	1	5	3.91	1.317
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	110	1	5	3.99	1.153
Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.	110	1	5	3.95	1.266
Bu işletmenin çalışanları her zaman üst yönetimde bir akrabaya ihtiyaç hissederler.	110	1	5	3.76	1.285

Bu işletmede çalışanlar terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkiler.	110	1	5	3.90	1.180
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	110	1	5	3.69	1.276
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	110	1	5	3.62	1.241
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	110	1	5	3.53	1.359
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	110	1	5	3.50	1.217
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	110	1	5	3.56	1.450
Bu işletmeye eleman alımında akrabalar önceliklidir.	110	1	5	2.66	1.377
Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	110	1	5	3.00	1.408
Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	110	1	5	2.66	1.377
Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	110	1	5	3.00	1.408

Yukarıdaki tabloya göre, çalışanlar işyerinde tanıdık akraba kayırmcılığı olduğuna inanmaktadırlar. Yine amirlerinden ve işyerinden amir tanıdığı olanlardan korktukları da sonuçlarda gözlemlenmiştir. Bu şekilde düşünceleri olsa da, işe alımda akraba tanıdık ayırımının çok da fazla olmadığı görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 21: Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığına İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.	110	1	5	3.68	1.354
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	110	1	5	3.76	1.420
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitik hissim yok.	110	1	5	3.78	1.423
Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	110	1	5	3.81	1.351
Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	110	1	5	3.72	1.362
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	110	1	5	2.83	1.312
Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	110	1	5	3.09	1.303
Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	110	1	5	2.49	1.400
Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	110	1	5	2.91	1.260
Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	110	1	5	2.69	1.194
İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.	110	1	5	3.08	1.150
Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.	110	1	5	3.15	1.172
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	110	1	5	3.15	1.579
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	110	1	5	2.97	1.505
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	110	1	5	2.87	1.472
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	110	1	5	3.36	1.657
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	110	1	5	2.87	1.472

Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	110	1	5	3.15	1.579
---	-----	---	---	------	-------

Yukarıda tabloda görüleceği üzere, çalışanlar arasında örgüte olan duygusal bağlılık diğer iki bağlılık türüne daha yüksek seviyelerdedir. Bu durum, aile fertlerinin kendi firmalarına olan işsel bağlılıklarını göstermektedir. Ancak, tablodan anlaşılacağı üzere çalışanlar arasında devam bağlılığı daha düşüktür. Bu durum çalışanların kendi şirketlerinde devama ilişkin bakış açılarının olumlu yönde olmadığını göstergesidir.

4. 4. 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 22: Nepotizm Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Tablosu

		İşlem Kayırcılığı	Terfi Kayırcılığı	İşe Alımda Kayırcılık	Örgüte Duygusal Bağlılık	Örgüte Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
İşlem Kayırcılığı	Pearson Korelasyon <i>p</i> N	1 110					
Terfi Kayırcılığı	Pearson Korelasyon <i>p</i> N	.715** .000 110	1 110				
İşe Alımda Kayırcılık	Pearson Korelasyon <i>p</i> N	.339** .000 110	.350** .000 110	1 110			
Örgüte Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon <i>p</i>	.205* .032	.234* .014	-.007 .943	1		

	N	110	110	110	110		
Örgüte Normatif Bağlılık	Pearson						
	Korelasyon	.178	.128	.077	.387**	1	
	<i>p</i>	.062	.181	.426	.000		
	N	110	110	110	110	110	
Devam Bağlılığı	Pearson						
	Korelasyon	.096	.079	.160	.347**	.275**	1
	<i>p</i>	.317	.414	.094	.000	.004	
	N	110	110	110	110	110	110

** . Korelasyon 0.01 değerinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

* . Korelasyon 0.05 değerinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloya göre, işlem kayırcılığı ve terfi kayırcılığı ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ($r= 0,205$, $r= 0,234$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p= .032 < .05$; $p= .014 < .05$).

4. 4. 5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Nepotizm algısına ilişkin alt boyutlar ile örgütsel bağlılık alt boyutları ile aralarında ilişkinin belirlenebilmesi adına regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

4. 4. 5. 1. Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Aşağıdaki regresyon tablosunda nepotizm alt boyutlarının örgüte duygusal bağlılık üzerine etkisine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 23: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Regresyon Tablosu

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminin standart hatası
1	.261 ^a	.068	.042	1.18898

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İşe Alımda Kayırcılık, İşlem Kayırcılığı, Terfi Kayırcılığı

ANOVA^b

Model	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	p	
1	Regresyon	10.966	3	3.655	2.586	.057 ^a
	Artık	149.849	106	1.414		
	Toplam	160.815	109			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İşe Alımda Kayırcılık, İşlem Kayırcılığı, Terfi Kayırcılığı

Bağımlı Değişken: Örgüte Duygusal Bağlılık

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	
	B	Standart Hata	β			
1	(Sabit)	2.736	.476		5.750	.000
	İşlem Kayırcılığı	.118	.164	.097	.719	.474
	Terfi Kayırcılığı	.233	.156	.203	1.493	.138
	İşe Alımda Kayırcılık	-.102	.093	-.111	-1.098	.275

Bağımlı Değişken: Örgüte Duygusal Bağlılık

Yukarıdaki regresyon tablosuna göre, nepotizm algısına ilişkin alt boyutların örgüte duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

4. 4. 5. 2. Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Aşağıdaki regresyon tablosunda nepotizm alt boyutlarının örgüte normatif bağlılık üzerine etkisine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 24: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Örgüte Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi Regresyon Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.179 ^a	.032	.005	1.00765

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İşe Alımda Kayırcılık, İşlem Kayırcılığı, Terfi Kayırcılığı

ANOVA^b

Model	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	<i>p</i>	
1	Regresyon	3.565	3	1.188	1.170	.325 ^a
	Artık	107.628	106	1.015		
	Toplam	111.194	109			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İşe Alımda Kayırcılık, İşlem Kayırcılığı, Terfi Kayırcılığı

Bağımlı Değişken: Örgüte Normatif Bağlılık

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	<i>p</i>	
	B	Standart Hata	β			
1	(Sabit)	2.180	.403		5.405	.000
	İşlem Kayırcılığı	.175	.139	.174	1.258	.211
	Terfi Kayırcılığı	-.002	.132	-.002	-.016	.987
	İşe Alımda Kayırcılık	.014	.079	.019	.181	.857

Bağımlı Değişken: Örgüte Normatif Bağlılık

Yukarıdaki regresyon tablosuna göre, nepotizm algısına ilişkin alt boyutların örgüte normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

4. 4. 5. 3. Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Aşağıdaki regresyon tablosunda nepotizm alt boyutlarının devam bağlılığı üzerine etkisine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 25: Nepotizm Algısına İlişkin Alt Boyutların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi Regresyon Tablosu

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminin standart hatası
1	.167 ^a	.028	.000	1.32737

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İşe Alımda Kayırcılık, İşlem Kayırcılığı, Terfi Kayırcılığı

ANOVA^b

Model	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	<i>p</i>	
1	Regresyon	5.331	3	1.777	1.009	.392 ^a
	Artık	186.762	106	1.762		
	Toplam	192.093	109			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İşe Alımda Kayırmcılık, İşlem Kayırmcılığı, Terfi Kayırmcılığı

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

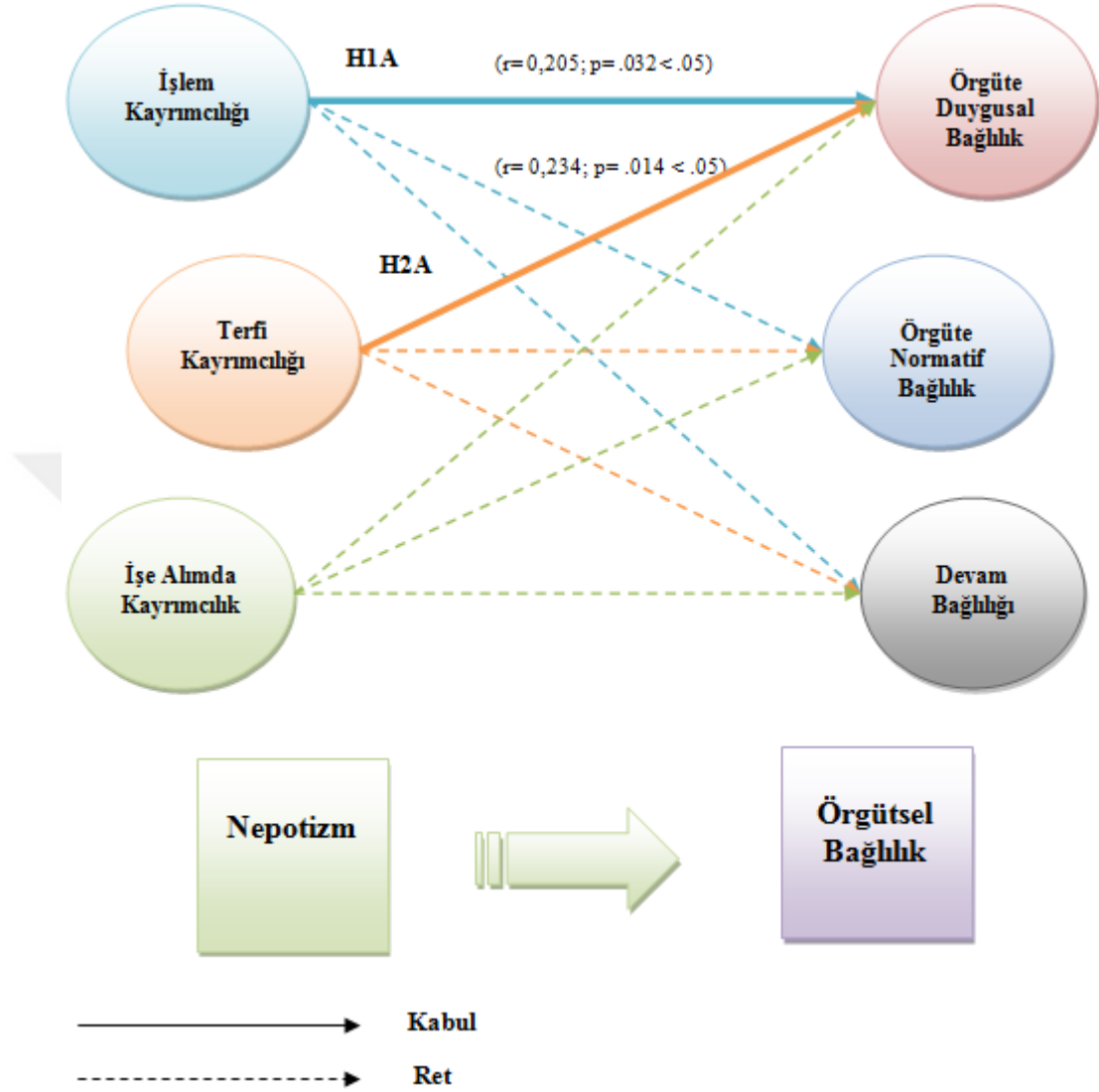
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	<i>p</i>	
	B	Standart Hata	β			
1	(Sabit)	2.415	.531		4.547	.000
	İşlem Kayırmcılığı	.074	.183	.056	.403	.688
	Terfi Kayırmcılığı	-.015	.174	-.012	-.088	.930
	İşe Alımda Kayırmcılık	.147	.104	.146	1.412	.161

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Yukarıdaki regresyon tablosuna göre, nepotizm algısına ilişkin alt boyutların devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

4. 5. ARAŞTIRMA SONUCUNA GÖRE MODELİN OLUŞUMU

Şekil 4: Araştırma Sonucuna Göre Oluşan Yeni Model



Regresyon analizi sonucunda nepotizmin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmasa da bu çalışmada korelasyon analizi sonucunda işlem kayırmcılığı ve terfi kayırmcılığı ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ($r = 0,205$, $r = 0,234$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p = .032 < .05$; $p = .014 < .05$) bulunmuştur. Bu anlamda hipotezlerden H1A ve H2A korelasyon analizi sonuçlarına göre kabul edilmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı nepotizm ve etkilerini aile şirketlerinde örgütsel bağlılık kapsamında araştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için Kocaeli bölgesinde bulunan 110 aile şirketi çalışanı ile anket yapılmış ve sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda işlem kayırcılığı ve terfi kayırcılığı ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Nepotizmin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunması araştırma dâhilinde incelenen firmaların daha çok, küçük ve orta boylu bir başka deyişle çalışanlarının daha çok aile bireyleri olduğu ve henüz dışarıdan çok fazla çalışanın işletmeye dâhil olmadığı kuruluşlar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu noktadan hareketle aile bireylerinin işletme içinde hem terfi açısından hem de verilen görevlerde kayrılmaları onların işletmeye aidiyetlik duygusunu pekiştiriyor olabilir.

Gerçekten de literatürde nepotizmin aile işletmeleri için faydalı da olabileceği belirtilmiştir. Buna göre aile mensubu olan çalışanlar daha ilgili ve alakalı olabilecek ve daha çok devamlılık gösterebilecektir¹. Bunun yanında aile üyeleri kendi şirketleri olduğundan mesai saatleri dışında da şirketi ilgilendiren durumları düşünecek ve diğer çalışanlara göre daha fazla özveride bulunacaklardır. Ayrıca şirkette çalışan aile üyelerinin fazla olması, diğer aile üyeleri için iş ortamında aynı zamanda güven ortamı da sağlamış olacaktır. Aile şirketinde çalışmak bir yandan maddi anlamda bir tatmin sağlarken aynı zamanda etrafında akrabaların bulunması sebebi ile manevi bir tatmin de oluşturacaktır. Bu noktadan hareketle ortak paydalarda, aynı değer, paylaşım ve düşüncelerde buluşulması aile şirketlerinde, hem aile üyeleri için hem de işletme için ciddi faydalar sağlayacaktır².

Ancak sonuçların pozitif ilişkiyi gösteriyor olması araştırma dâhilinde incelenen firmaların daha çok, küçük ve orta boylu bir başka deyişle çalışanlarının daha çok aile bireyleri olduğu ve henüz dışarıdan çok fazla çalışanın işletmeye dâhil olmadığı kuruluşlar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu görüş doğrultusunda nepotizmin küçük işletmelerde pozitif büyük işletmelerde ise negatif bir etkisinin olabileceği düşünülebilecektir. Gerçekten de nepotizm ve nepotizmin adaletsizliğine yönelik algılar aile fertleri ve aile ferdi olmayanlar için farklılık gösterebilir³.

Konuya ilişkin literatür, örgütsel bağlılık ve nepotizm arasındaki ilişkinin olumsuz yönde bir ilişki olduğuna dair araştırma sonuçları içermektedir⁴⁵⁶⁷. Bir takım yazarlara göre ise; aile işletmelerindeki nepotizm, aileden olmayan iş görenlerde güvensizliğe yol açmakta dolayısıyla nitelikli çalışanların işten ayrılmasına neden olmaktadır⁸⁹¹⁰. Bu

¹ Bellow, a.g.e, ss. 50-70

² İyışeroğlu, a.g.m.,ss. 47-48.

³ Spranger - Colarelli - Dimotakis - Jacob - Arvey, a.g.m., ss. 151-162.

⁴ Araslı - Tümer, a.g.m.,ss. 1237-1250.

⁵ Büte - Tekarslan, a.g.m.,ss. 3-4.

⁶ Asunakutlu ve Avcı, a.g.m., ss. 93-109.

⁷ Lakshminarasimhan, a.g.m., s. 1

⁸ Kocabaş - Baytekin, a.g.m., ss. 424-430.

noktada Trabzon'da faaliyetine devam eden aile işletmelerindeki, aile dışından olan 130 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir araştırma bu konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu araştırma sonucuna göre nepotizm; çalışanların iş stresini arttırmakta, tatminini ve işverene olan güvenlerini azaltmakta, dolayısıyla da çalışanların performanslarının düşmesine ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır¹¹.

Aile işletmelerinin ömrünün kısa olmasının esas sebeplerinden birinin de başarılı olan çalışanların işletmede tutulamaması olduğu bir gerçektir. Aileden olmayan çalışanlar; akrabaların veya yeni kuşaktan kişilerin yetenek ve tecrübeleri dikkate alınmadan işe alınması, etkin bir performans değerlendirme süreci olmadan hayatları boyunca istihdam edilmesi, hak etmeden hızla terfi alması gibi nedenlerden dolayı motivasyonlarını kaybetmekte ve bu kişilerin örgütsel bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir¹²¹³.

Nepotizmin olumsuz etkileri göz önünde bulundurulmak suretiyle aile işletmelerine bulunulacak öneriler şunlardır:

- İşletme sahipleri ve yöneticileri kayırmacılık yapmamalı, açık ve şeffaf bir yönetim sergilemelidirler
- Yöneticilerin, her şeyden önce personelin adalet algısına zarar vermeyecek bir işe alım ve terfi sistemi oluşturması gerekmektedir.
- Yöneticilerin aileden olan ve olmayan çalışanlara karşı eşit bir davranış geliştirmesi, aile ferdi olmayan personelde meydana gelebilecek tatminsizliği en az seviyeye indirilmesine neden olacaktır.
- Bütün aile bireyleri nepotizmin sakıncalarına karşı bilinçlendirilmeli, eğer gerekli görülürse profesyonel yardım alınarak danışmanlık hizmetlerinden faydalanılmalıdır
- Aile ferdi olan yöneticiler, mutlaka özel hayatları ve çalışma hayatları arasındaki çizgiyi kesin olarak belirlemeli, profesyonel düşünmeli, duyguları ile değil mantıkları ile hareket etmeli ve bütün hususlarda özellikle çalışanlara karşı objektif olmaya çalışmalıdırlar.

Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri çalışan sayısının az olduğu küçük ve orta boylu aile işletmelerindeki nepotizm etkisi ile çalışan sayısının fazla olduğu büyük aile işletmelerinde nepotizm etkisinin farklı olabileceği olgusudur. Bu noktadan hareketle bu çalışmayı takip edecek araştırmacıların nepotizm algı ve etkisini çalışan sayısının fazla

⁹ Büte, "Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?", a.g.m., s. 176.

¹⁰ Keleş - Özkan - Bezirci, a.g.m., p. 11.

¹¹ Büte - Tekarslan, a.g.m.,ss. 1-21.

¹² Aslan - Çınar, a.g.m., s. 92.

¹³ Erdem - Ceylan - Saylan, a.g.m., s. 179.

olduğu büyük aile şirketlerinde araştırmaları önerilecektir. Böylelikle çalışan sayısının fazlalığının nepotizmin etkisini negatif yönde geliştireceği bir öngörüden çıkıp kanıtlanmış olabilecektir.



KAYNAKLAR

Kitaplar

ARIKAN Semra, **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

ATEŞ Özgür, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005.

BELLOW Adam, **In Praise Of Nepotism: A Natural History**, Doubleday Publishing, New York, 2003.

BEST P. W., **Locus of control, personal commitment and commitment to the organization**, University of South Africa, 1994.

COHEN Aaron, **Multiple commitments in the workplace: An integrative approach**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2003.

ÇAKIR Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

ÇETİN Canan - Esra Dinç ÖZCAN - Erkan TAŐKIRAN - Ata ÖZDEMİRCİ, **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010.

FINDIKÇI İlhami, **Aile Şirketleri**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2008.

GARİH Üzeyir, **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

GÜNEY Semra, **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, İstanbul, 2008.

İLTER Melih, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2001

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile. Sosyal Psikoloji Dizisi: 2**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2007.

KARPUZOğLU Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.

LOWMAN Rodney L., **Counseling and psychotherapy of work dysfunctions**, American Psychological Association, Washington, 1993.

MEYER John P. - Natalie J. ALLEN, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publications, Thousand Oaks, 1997.

MILLER K., "Values, attitudes and job satisfaction", In Stephen P. ROBBINS - Aletta ODENDAAL - Gert ROODT (Eds), **Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective**, Pearson Education South Africa, Cape Town, 2003.

MORROW Paula C., **The theory and measurement of work commitment**, Jai, Greenwich, 1993.

MOWDAY Richard - Richard STEERS - Lyman PORTER, "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, C. 14, 1979, pp. 224-247.

MOWDAY Richard T. - Lyman W. PORTER - Richard M. STEERS, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, San Diego, 1982.

MÜFTÜOĞLU M. Tamer - Tülin DURUKAN, **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

ÖZSEMERÇİ Kemal, **Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri**, Alp Yayınları, Ankara, 2003.

PORTER Lyman W. - Richard M. STEERS - Richard T. MOWDAY - P.V. BOULIAN, "Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, C. 59, 1974, pp. 603-609.

SEYMEN Oya A., **Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

SHARMA B.R. - S. SINGH, **Organizational commitment among Indian managers**, NIPM Research Series I, Wiley Eastern Ltd., New Delhi, 1991.

TURNER Ralph H. - Lewis M. KILLIAN, **Collective Behavior**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1957.

Sürelî Yayınlar

AKDOĞAN Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 16, ss. 31-48.

AKÖZER Mehmet, "Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk", **Görüş Dergisi**, Aralık, 2003, ss. 14-23.

ALAYOĞLU Nihat, "Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, 2006, s. 522-533.

ALLEN Natalie J., John P. MEYER, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, C. 5, S. 2, 1990, pp. 18-38.

ARASLI Hüseyin - Ali BAVİK - Erdoğan H. EKİZ, "The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus", **International Journal of Sociology and Social Policy**, C. 26, S. 7/8, 2006, ss. 295-308.

ARASLI Hüseyin - Mustafa TÜMER, “Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and jobsatisfaction in the banking industry of North Cyprus”, **Social Behavior and Personality**, C. 36, S. 9, 2008, ss. 1237-1250.

ASLAN İmran – Orhan ÇINAR, “Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 2, s. 1, 2010, ss. 89-97.

ASUNAKUTLU Tuncer - Umut AVCI, “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 2, 2010, ss. 93-109.

AYDIN Nurhan, “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 1, 1985, ss. 92-101.

AYTAÇ Ömer, “Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 16, 2006, ss. 139-160.

BAGRAIM J.J., “The nature of measurement of multiple commitment foci amongst South African knowledge workers”, **Management Dynamics**, C. 12, S. 2, 2003, pp. 13-23.

BAYHAN Vehbi, “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm”, **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 26, S. 1, 2002, ss. 1-13.

BECK Karen - Carlene WILSON, “Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 8, S. 1, 2000, ss. 114-136.

BECKER Howard S. - James W. CARPER, “The development of identification with an occupation”, **American Journal of Sociology**, C. 61, 1956, pp. 289-296.

BECKER Howard S., “Notes on the concept of commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol. 66, 1960, pp. 32-40.

BOURANTAS Dimitris, Nancy PAPALEXANDRIS, “Variables affecting organizational commitment, private versus publicly-owned organizations in Greece”, **Journal of Managerial Psychology**, C. 7, 1992, pp. 3-10.

BOYLU Yasin - Elbeyi PELİT - Evren GÜÇER, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, C. 44, S. 511, 2007, ss. 55-74.

BROCKHAUS H. Robert, “Family Business Seccession: Suggestions for Future Research”, **Family Business Review**, Vol. 17, No. 2, 2004, pp. 165-177.

BROCKNER Joel, “The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress”, **Academy of Management Review**, C. 17, 1992, pp. 39-61.

BUCHANAN Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 1, 1974, pp. 533-546.

BUSSING, A., "Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations", **SA Journal of Industrial Psychology**, C. 28, S. 4, 2002, pp. 36-42

BÜTE Mustafa - Erdal TEKARSLAN, "Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 6, S. 1, 2010, ss. 1-21.

BÜTE Mustafa, "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 15, S. 1, 2011, ss. 383-404.

BÜTE Mustafa, "Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 29, 2011, ss. 175-184.

BÜTE Mustafa, "Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 20, S. 1, 2011, ss. 177-194.

CHIN Kwon Seung - Hang Eui SHIN, "Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea", **Sociological Forum**, C. 4, S. 1, 1989, s. 3.

CIULLA Joanne B., "Inpraise of nepotism?", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 15, No. 1, 2005, pp. 153-160.

ÇAKAR Nigar Demircan - Adnan CEYLAN, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 1, 2005, ss. 52-66.

ÇOLAKOĞLU Ülker - Tuğrul AYYILDIZ - Serhat CENGİZ, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. 20, S. 1, 2009, ss. 77-89.

ÇÖL Güner, "İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş Güç Dergisi**, C. 6, S. 2, 2004, ss. 4-11.

DOĞAN Selen, Selçuk KILIÇ, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 29, 2007, ss. 37-61.

ERDEM Barış - Uğur CEYLAN - Uğur SAYLAN, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 32, S. 2, 2013, ss. 171-197.

ERDEM Ramazan, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 2, S. 2, 2007, ss. 63-79.

ERDİL Oya - Erşan CİĞERİM - M. Şahin GÖK, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004, ss. 64-71.

ERDİL Oya - Halit KESKİN - Ali Ekber AKGÜN, “İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma”, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 2003.

GENÇ, Nurullah - Fatih KARCIOĞLU, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, 2004, ss. 20-41.

GILDING, Michael “Families and fortunes: Accumulation, management succession and inheritance in wealthy families”, **Journal of Sociology**, C. 41, 2005, pp. 29-45.

GROVER Steven L., “The effect of increasing education on individual professional behaviour and commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 40, 1992, pp. 1-13.

GRUSKY Oscar, “Career Mobility and Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, C. 10, S. 4, 1966, ss. 488-503.

GUATAM, Thaneswor - Rolf VAN DICK - Ulrich WAGNER - Narottam UPADHYAY - Ann J. DAVIS, “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal”, **Asian Journal of Social Psychology**, C. 8, 2005, pp. 305-314.

GÜL Hasan, “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 2, S. 1, 2002, ss. 37-56.

GÜLOVA Asena Altın - Özge DEMİRİSOY, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, C. 3, S. 3, 2012, ss. 49-76.

GÜRBÜZ Sait, “Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 24, 2010, ss. 229-240.

HALL D.T. - B. SCHNEIDER - H.T. NYGREN, “Personel factors in organizational identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15, 1970, pp. 176-190.

HOLLAND Phyllis - E. John OLIVER, “An Empirical Examination of the Stages of Family Business”, **Journal of Business and Entrepreneurship**, Vol. 4, No. 3, 1992, pp. 27-38.

HREBINIAK Lawrence G. - Joseph A. ALUTTO, "Personal and role related factors in the development of organizational commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, 1972, pp. 555-573.

HUNT Shelby D. - Robert M. MORGAN, "Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 6, 1994, pp. 1568-1587.

HUTCHESON James Olan, "Negotiating Nepotism", **Financial Planning**, 2002, pp. 75-76.

ICHNIEWSKI T., "The new nepotism: why dynasties are making a come back", **Business Week**, Vol. 31, 1988, pp. 106-109.

İRMIŞ Ayşe - Neslihan AKÇA, "Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı: Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 8, 2011, ss. 19-33.

İŞÇİ Emre - Seçil Bal TAŞTAN - Mediha Ayşin KOZAL, "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 1, S. 3, 2013, ss. 61-83.

JACQUELINE Babicky, "Consulting to the Family Business", **Journal of Management Consulting**, Vol. 3, No. 4, 1987, pp. 25-32.

KAMFER L., "Levels of commitment expressed by two groups of African employees: empirical findings from a South African study", **Industrial Relations Journal of South Africa**, C. 9, S. 1, 1989, pp. 13-27.

KAMFER L., D.J.L. VENTER - A.B. BOSHOFF, "The dimensions of employee commitment: a South African confirmatory factor analysis", **Journal of Industrial Psychology**, C. 20, S. 2, 1994, pp. 1-7.

KANTER Rosabeth Moss, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities", **American Sociological Review**, Vol. 33, 1968, pp. 499-517.

KARAHAN Atila - Hüseyin YILMAZ, "Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C. 14, S. 27, 2014, ss. 123-148.

KARAKAŞ Mehmet - Murat ÇAK, "Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü", **Maliye Dergisi**, S. 153, 2007, ss. 74-101.

KARPUZOĞLU Ebru, "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı", **1. Aile Şirketleri Kongresi**, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s. 640.

KARPUZOĞLU Ebru, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile Şirketleri Kongre Kitabı**, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s. 42.

KELEŞ Hatice Necla - Tuğba Kural ÖZKAN – Muhammet BEZİRCİ, “A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey”, **International Business & Economics Research Journal**, C. 10, S: 9, 2011, pp. 9-16.

KELMAN Herbert C., “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”, **Journal of Conflict Resolution**, C. 2, 1958, pp. 51-60.

KLEINER Brian H. - Linda C. WONG, “Nepotism”, **Work Study**, C.43, S. 5, 1994, ss. 10-12.

KOCABAŞ Füsün - E. Pelin BAYTEKİN, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 2004, ss. 424-430.

LA LOPA Joseph M., “Commitment and turnover in resort jobs”, **Hospitality Research Journal**, C. 21, 1997, pp. 11-26.

LEE S.M., “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, C. 14, 1971, pp. 213-226.

LIU Kuot - Ronald C. NYHAN, “Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment”, **Public Administration Quarterly**, Vol. 18, No. 1, 1994, pp. 99-118.

LYMAN R. Amy, “Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?”, **Family Business Review**, Vol. 4, No. 3, 1991, pp. 303-324.

MARSH Robert M. - Hiroshi MANNARI, “Organizational commitment and turnover: A predictive study”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, 1977, pp. 57-75.

MATHIEU John E., Dennis M. ZAJAC, “A Review And Meta- Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, C. 108, S. 2, 1990, pp. 171-194.

MAYER Roger C. - F. David SCHOORMAN, “Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 3, 1992, pp. 671-684.

MCCAUL, H. S. - V. B. HINSZ - K.D. MCCAUL, “Assessing Organizational Commitment: An Employee’s Global Attitude Toward The Organisation”, **Journal of Applied Behavioural Science**, C. 31, S. 1, 1995, pp. 80-90.

MCDONALD David J., Peter J. MAKIN, “The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff”, **Leadership and Organizational Development Journal**, C. 21, S. 2, 2000, pp. 84-91.

MEYER John P. - David J. STANLEY - Lynne HERSCOVITCH - Laryssa TOPOLNYTSKY, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", **Journal of Vocational Behavior**, C. 2, 2002, pp. 20-52.

MEYER John P. - Lynne HERSCOVITCH, "Commitment In The Workplace, Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, C. 11, S. 3, 2001, ss. 299-326.

MEYER John P. - Natalie J. ALLEN, "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 1, 1991, pp. 61-89.

MEYER John P. - Natalie J. ALLEN, "Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations", **Journal of Applied Psychology**, C. 69, 1984, pp. 372-378.

MEYER, John P. - Natalie J. ALLEN - I.R. GELLATLY, "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", **Journal of Applied Psychology**, C. 75, 1990, pp. 710-720.

MORROW Paula, "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", **Academy of Management Review**, Vol. 8, No. 3, 1983, pp. 486-500.

MOTTAZ Clifford J., "Some determinants of work alienation", **The Sociological Quarterly**, C. 22, S. 4, 1981, pp. 515-529.

MUTHUVELOO R. - R.C. ROSE, "Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers", **American Journal of Applied Sciences**, C. 2, 2005, pp. 1095-1100.

O'RIELLY C.I.I. - J. CHATMAN, "Organisational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour", **Journal of Applied Psychology**, C. 71, S. 3, 1986, pp. 492-499.

OBENG Kofi – ISIAH UGBORO, "Organizational commitment among public transit employees: an assessment study", **Journal of The Transportation Research Forum**, C. 57, 2003, pp. 83-98.

ÖREN Kenan, "Sosyal Sermayede Güven unsuru ve içgüdü Performansına etkisi", **Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü**, C. 9, S. 1, 2007, ss. 84-86.

ÖRÜCÜ Edip - Recep KILIÇ - Özer YILMAZ, "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinde Ailesel Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Uygulama", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 2, S. 2, 2007, ss. 27-47.

ÖZKAYA Meltem Onay - Canan Muter ŞENGÜL, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 21, S. 1, 2006, ss. 109-126.

ÖZLER Hayrettin - Derya Ergun ÖZLER - Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 1, S. 17, 2007, ss. 437-450.

ÖZSOY Süheyla A., “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 6, S. 2, 2004, ss. 13-19.

ÖZTÜRK A. Turan, “Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler”, **Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences**, C. 10, 2008, ss. 109-116.

PELİT Elbeyi - Fusun Istanbul DİNÇER - İbrahim KILIÇ, “The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey”, **Journal of Management Research**, C. 7, S. 4, 2015, pp. 82-110.

PELİT, Elbeyi - İbrahim KILIÇ, “Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Şehir ve Sayfiye otellerinde bir uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 4, 2012, ss. 122-140.

RANDALL Donna M. - Donald B. FEDOR - Clinton O. LONGNECKER, “The behavioral expression of organizational commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 36, 1990, ss. 210-224.

RANDALL Donna M., “Commitment and the organization: The organization man revisited”, **Academy of Management Review**, C. 12, 1987, pp. 460-471.

REICHERS Arnon E., “A review and reconceptualization of organizational commitment”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, 1985, pp. 465-476.

SEEMAN Melvin, “On the meaning of alienation”, **American Sociological Review**, C. 24, 1959, pp. 783-791.

SEVİNÇ İsmail, “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 19, S. 2, 2005, ss. 315-331.

SHELDON Mary E., “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, 1971, pp. 143-150.

SMEENK, S.G.A. - R.N. EISINGA - J.C. TEELKEN - J.A.C.M. DOOREWAARD, “The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees”, **The International Journal of Human Resource Management**, C. 17, 2006, pp. 2035-2054.

SPRANGER Jennifer - Stephen M. COLARELLI - Nikolaos DIMOTAKIS - Annalyn C. JACOB - Richard D. ARVEY, "Effects of kin density within family-owned businesses", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C. 119, S. 2, 2012, pp. 151-162.

STEERS Richard M., "Antecedents and outcomes of organizational commitment", **Adm Sci Q**, C. 22, 1977, pp. 46-56.

SULIMAN Abubakr M. - Paul A. IIES, "The multi-dimensional nature of organizational commitment in non-western context", **Journal of Management Development**, C. 19, S. 1, 2000, pp. 71-83.

ŞİMŞEK M. Şerif - Adnan ÇELİK - Tahir AKGEMİCİ - Tamara FETTAHLIOĞLU, "Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 15, 2006, ss. 569-587.

TARLAN Deniz - Özkan TÜTÜNCÜ, "Konaklama işletmelerinde başarı değerlemesi ve iş doyumunu analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 3,S. 2, 2001, ss. 141-163.

TETRICK Lois E. "Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework", **Journal of Organizational Behavior**, C. 16, S. 6, 1995, pp. 583-595.

UYGUÇ Nermin - Dilek ÇİMRİN, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, C. 19, S. 1, 2004, ss. 91-99.

VANDERBERG Robert J. - Charles E. LANCE, "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", **Journal of Management**, C. 18, 1992, pp. 153-167.

VANITHA V. - M. VASANTHI - T.J. KAMALANABHAN - T.A. SIVASUBRAMANIAN, "A study on organizational commitment and stress among information technology professionals", **The ICFAI Journal of Organizational Behavior**, 2006, pp. 73-79.

WAHN Judy C., "Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment", **Group and Organization Management**, C. 23, S. 3, 1998, ss. 256-266.

WELSCH Johannes H.M., "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession", **Family Business Review**, Vol. 6, No. 1, 1993, pp. 31-54.

WENDY C. Handler, "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", **Family Business Review**, Vol. 2, No. 3, 1989, pp. 257-276.

WIENER Yoash - Arthur S. GECHMAN, "Commitment: A behavioral approach to job involvement", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 10, 1977, pp. 47-52.

WIENER Yoash - Yoav VARDI, "Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1980.

WIENER Yoash, "Commitment in organizations: A normative view", **Academy of Management Review**, Vol. 7, 1982, pp. 418-428.

WILLIAMS Larry J., Stella E. ANDERSON, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", **J. Manage**, C. 17, S. 3, 1991, pp. 601-617.

YELKİKALAN Nazan - Erdal AYDIN, "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 8, S. 2, 2010, ss. 81-120.

YOUSEF Danvish A., "Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting", **International Journal of Human Resource Management**, C. 14, S. 6, 2003, ss. 1067-1079.

Diğer Kaynaklar

ACAR Günseli, Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2006.

ALTINBAŞ Burç, Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Ens., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008.

AYRANCI Evren, Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile ilişkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2009.

DÖKÜMBİLEK Funda, Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

ERCENAP İffet, Nepotism and favoritism in the banking industry: Some evidence from Northern Cyprus, Eastern Mediterranean University, (Master Thesis), Northern Cyprus, 2006.

ERKILIÇ Eren, Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, 2012.

GÜNEL Rıdvan, Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Devrinde Yaşanan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2005.

İYİİŞLEROĞLU Salih Cem, Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Adana, 2006.

LAKSHMINARASIMHAN, Suba, “Is it a Boon or Bane for the Organization?”, 2011, <http://www.brighthub.com/office/humanresources/articles/119324.aspx>, (10.09.2015)

MWENJA M. Dominic, Founder Centrality and Top Management Team Social Network Effects on Top Management Behavioural Integration and Firm Performance in Family Businesses, Alliant International University, (Unpublished Doctorate Thesis), USA, 2006.

PABST Adrian, “The New Global is the Ultra-Local: Family Businesses as an Engine of Dynamic Economies and Vibrant Societies”, 2013, <http://wpfdc.org/blog/our-columnists/adrian-pabst/18914-the-new-global-is-the-ultra-local-family-businesses-as-an-engine-of-dynamic-economies-and-vibrant-societies>, (10.03.2015)

VAN DER ZEE, Dennis Johannes, Organisational Commitment And Job Satisfaction: A Quantitative Study At The Durban Office Of The Department Of Labour, University of KwaZulu-Natal, (Master Thesis), 2009.

YILDIRIM Ahmet Faruk, Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2007.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın temel amacı aile şirketlerinde örgütsel bağlılık ve nepotizm etkisini araştırmaktır. Çalışmanın akademik amacından başka her hangi bir kar amacı güden bir hedefi yoktur. Çalışmaya katılan siz katılımcıların tüm bilgileri saklı kalacak ve üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır.

Elif ÖZTÜRK

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon A.B.D.

1. Demografik Özellikler

1. Cinsiyet

Erkek Kadın

2. Yaş

20 ve altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3. Eğitim Durumu

Lise ve altı Lisans Lisansüstü

4. Medeni Durum

Evli Bekar

5. Gelir Durumu

500 TL'den az 500-750 TL arası 751-1000 TL arası
1001-1250 TL arası 1251-1500 TL arası 1501 TL ve üzeri

6. Sektör

7. Deneyim

5 yıldan az 5-9 yıl arası 10 yıl ve üstü

8. Statü

Orta kademe yönetici Alt kademe yönetici İşgören

2. Aşağıdaki ifadeler karşısında kendinize en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Kısmen Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Kısmen Katılıyorum

(5) Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
İşlem Kayırmcılığı	Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.				
	Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.				
	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.				
	Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.				
	Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.				
	Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.				
	Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.				
	Bu işletmenin çalışanları her zaman üst yönetimde bir akrabaya ihtiyaç hissederler.				
Terfi Kayırmcılığı	Bu işletmede çalışanlar terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkiler.				
	Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.				
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.				
	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.				
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.				
	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.				
İşe Alımda Kayırmcılık	Bu işletmeye eleman alımında akrabalar önceliklidir.				
	Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.				
	Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.				
	Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.				

3. Aşağıdaki ifadeler karşısında kendinize en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Kısmen Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Kısmen Katılıyorum

(5) Kesinlikle Katılıyorum

	Maddeler	1	2	3	4	5
Örgüte Duygusal Bağlılık	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.					
	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
	Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
Örgüte Normatif Bağlılık	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
	Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
	Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.					
	Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
	Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
	İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.					
	Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
Devam Bağlılığı	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir					
	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
	Benim için bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Elif ÜSTÜN
Tez Adı	Aile Şirketlerinde Örgütsel Bağlılık: Nepotizm ve Etkileri Üzerine Kocaeli Bölgesinde Bir Çalışma
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	İsmail EFİL
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

.../.../20..
