

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı

**AİLE ANAYASASI OLAN İŞLETMELERDE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE NEPOTİZM ALGISININ  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ecem YILDIRIM**

Danışman  
Dr.Öğr.Üyesi Melda KEÇECİ

**İstanbul – 2021**



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Ecem YILDIRIM
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Aile Anayasası Olan İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Nepotizm Algısının İncelenmesi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 02/08/2021
- SAYFA SAYISI** : 111
- TEZ DANIŞMANI** : Dr.Öğr.Üyesi Melda KEÇECİ
- DİZİN TERİMLERİ** : Aile İşletmeleri, Nepotizm, Sürdürülebilirlik, Adalet Algısı, İş Tatmini
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında temel amaç, İstanbul'da faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinde; öncelikle nepotizmin ne ölçüde var olduğunu ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için neler uyguladığını incelemektir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı

**AİLE ANAYASASI OLAN İŞLETMELERDE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE NEPOTİZM ALGISININ  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ecem YILDIRIM**

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ

**İstanbul – 2021**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ecem YILDIRIM

.../.../2021



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Ecem YILDIRIM'ın Aile Anayasası Olan İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Nepotizm Algısının İncelenmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ*  
(Danışman)

*İmza*

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYIĞIT*

*İmza*

Üye *DR. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2021

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Aile işletmeleri hem dünyada hem de Türkiye’de çok önemli bir yere sahiptir. Ülke ekonomilerinde İstihdam açısından önemli bir yerleri vardır. Aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar oldukça eski ve fazladır. Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin %70’inin 2. Kuşağa; %90’ının da 3.kuşağa kadar gelemediğini göstermektedir. Aile işletmelerinin büyük emeklerle, fedakarlıklarla kurulup, aile bireylerinin anlaşamaması, işletme sahibinin her konudan sorumlu olması, son kararı veren tek kişi olması, aile üyelerinin fikir uyuşmazlıklarının oluşu aile bireyleri arasında çatışmaya yol açmakta bu da aile işletmelerinin ömrünü kısaltmaktadır. Bu tez çalışmasında temel amaç, İstanbul’da faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmelerinde; öncelikle nepotizmin ne ölçüde var olduğunu ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için neler uyguladığını incelemektir. Bu çalışma; aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla nepotizm ve sürdürülebilirlik altında iş tatmini ve adalet algısına yönelik sorulardan oluşan anket dağıtılarak veriler toplanmış ve toplanan veriler çeşitli istatistiksel teknik ve yöntemlere göre test edilerek, elde edilen bulgular analiz edilip yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için işletme içerisinde kuralların önemi görülmüştür. Bu nedenle aile işletmesinde anayasayla kurallar belirlenmeli ve bir düzen kurulmalıdır. Bu da nepotizmi düşürerek iş tatminine ve adalet algısına olumlu yön vererek işletmenin hayatta kalmasını kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Nepotizm, Sürdürülebilirlik, Adalet Algısı, İş Tatmini

## SUMMARY

Family businesses have a very important place both in the world and in Turkey. It has an important place in the economies of the country in terms of employment. Research on family businesses is quite old and so many. However, according to research, 70% of family businesses fail before the second generation; 90% of them cannot pass to the third generation. Some features that shorten the life of family businesses; The disagreement between family members and the insufficient quality of some family members, as a result, cannot make enough contribution. As a result, conflict between family members can shorten or even end the life of the company. The main purpose of this thesis is to first examine to what extent nepotism exists and what the enterprise applies to sustain its existence. It is thought that this study will contribute to the sustainability of family businesses. For this purpose, some data were collected by distributing a questionnaire consisting of questions on motivation and perception of justice under nepotism and sustainability, and the collected data were tested according to various statistical techniques and methods, and the findings were analyzed and interpreted.

As a result of the research, the importance of rules in the business has been revealed in order to ensure the sustainability of family businesses. For this reason, rules should be determined by the constitution and an order should be established in the family business. It has been determined that this facilitates the survival of the enterprise by reducing nepotism and giving a positive direction to job satisfaction and the perception of justice.

**Keywords:** Family Business, Nepotism, Sustainability, Justice Perception, Job Satisfaction



# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	i
<b>SUMMARY</b>	ii
<b>İÇİNDEKİLER</b>	iii
<b>KISALTMALAR</b>	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	vii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	ix
<b>ÖNSÖZ</b>	x
<b>GİRİŞ</b>	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE AİLE ANAYASASI

1.1. Aile İşletmesinin Tanımı	3
1.1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	4
1.1.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amacı	6
1.1.3. Aile İşletmelerinin Gelişimi	6
1.2. Aile Anayasası Kavramı	7
1.2.1. Aile Anayasasının İşlevleri	8
1.2.2. Aile Anayasasının Kapsam ve İçeriği	10
1.2.3. Dünya Aile İşletmelerinin Aile Anayasaları	11
1.2.4. Türk Aile İşletmelerinin Aile Anayasaları	12

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE NEPOTİZM**

2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Önemi	14
2.1.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunu	18
2.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi	19
2.2. Aile İşletmelerinde Nepotizm	21
2.2.1. Aile İşletmelerinde Nepotizm Tanımı, Kapsamı	22
2.2.2. Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Uygulama Nedenleri	22
2.2.3. Nepotizmin Aile İşletmesi İçindeki Önemi	23
2.2.4. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Sakıncaları	24
2.4.4.1. Aile Üyelerine Yönelik Nepotizmin Olumsuz Etkileri	24
2.4.4.2. Aile Üyesi Olmayanlara Yönelik Nepotizmin Olumsuz Etkileri	25
2.4.5. Nepotizmin Olumlu Etkileri	26
2.3. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Sürdürülebilirliğe Olan Etkisinin Belirlenmesi	26

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **AİLE İŞLETMELERİNLERİNDE ADALET ALGISI VE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

3.1. Aile İşletmelerinde Adalet Algısı	28
3.1.1. İşlemsel Süreçte Adalet Algısı	29
3.1.2. Etkileşimsel Alanda Adalet	30
3.2. Aile İşletmelerinde İş Tatmini	30
3.3. Araştırma Hipotezleri	31

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmaya İlişkin Bilgiler	33
4.1.1. Araştırmanın Amacı	33
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi	33
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	34
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	34
4.1.5. Veri Toplama Araçları	34
4.1.6. Verilerin Analizi	35
4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	36
4.2.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular	36
4.2.2. Ölçeklere Ait Bulgular	52
4.2.2.1. Nepotizm Ölçekleri	52
4.2.2.2. Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Ölçekleri	55
4.2.2.3. Adalet Ölçekleri	57
4.2.2.4. İş Tatmini Ölçeği	60
4.2.3. Hipotezlere Ait Bulgular	62
<b>SONUÇ</b>	69
<b>KAYNAKÇA</b>	72

## KISALTMALAR

<b>S.</b>	:	Sayfa
<b>SBE</b>	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package For The Social Sciences
<b>SS.</b>	:	Sayfalar
<b>ŞTİ.</b>	:	Şirketi
<b>T.C.</b>	:	Türkiye Cumhuriyeti
<b>vb.</b>	:	Ve Benzeri
<b>vd.</b>	:	Ve Diğerleri



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Cinsiyete Göre Dağılımı .....	36
<b>Tablo 2.</b> Yaşa Göre Dağılımı.....	36
<b>Tablo 3.</b> Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	37
<b>Tablo 4.</b> İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	37
<b>Tablo 5.</b> Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	38
<b>Tablo 6.</b> İş Yerinde Aile Anayasası Durumuna Göre Dağılımı.....	38
<b>Tablo 7.</b> Kurumda Hazırlanan Uzun Dönemli Planların Hangi Zaman Aralığını Kapsadığı Durumuna Göre Dağılımı .....	39
<b>Tablo 8.</b> Kurumda Hazırlanan Uzun Dönemli Planların Hangi Zaman Aralığını Kapsadığı Durumuna Göre Dağılımı .....	40
<b>Tablo 9.</b> Ölçek Puan Ortalamaları.....	41
<b>Tablo 10.</b> Nepotizm Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı .....	43
<b>Tablo 11.</b> Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	46
<b>Tablo 12.</b> Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	48
<b>Tablo 13.</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı .....	51
<b>Tablo 14.</b> KMO ve Bartlett's Test Results .....	52
<b>Tablo 15.</b> Faktör Analizi Sonuçları.....	53
<b>Tablo 16.</b> KMO ve Bartlett's Test Results .....	55
<b>Tablo 17.</b> Faktör Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 18.</b> KMO ve Bartlett's Test Results .....	57
<b>Tablo 19.</b> Faktör Analizi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 20.</b> KMO ve Bartlett's Test Results .....	60
<b>Tablo 21.</b> Faktör Analizi Sonuçları.....	61

<b>Tablo 22.</b> Aile Anayasası Durumuna Göre Nepotizm Değerlendirilmesi .....	62
<b>Tablo 23.</b> Aile Anayasası Durumuna Göre Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Değerlendirilmesi .....	63
<b>Tablo 24.</b> Aile Anayasası Durumuna Göre Adalet Değerlendirilmesi .....	64
<b>Tablo 25.</b> Aile Anayasası Durumuna Göre İş Tatmini Değerlendirilmesi .....	65
<b>Tablo 26.</b> Düzenleyici Rolü.....	67
<b>Tablo 27.</b> Hipotez Özetleri .....	68



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Aile Anayasası İçeriği Örneği (Alayoğlu, 2015: 75).....	9
Şekil 2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (ARGE: 2011) .....	17
Şekil 3. Aile İşletmesi ile Aile Arasındaki Dinamik Olgu (Champathes, Makayathorn, 2005: 18).....	18
Şekil 4. H5 Modeli .....	66
Şekil 5. H6 Modeli .....	67

## ÖNSÖZ

Öncelikle yüksek lisansa başlamamda etkisi büyük olan sevgili hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana her türlü desteği veren değerli hocam Dr.Öğr.Üyesi Melda KEÇECİ'ye

Çalışmam süresince benden desteklerini esirgemeyen, bana inanan ve beni cesaretlendiren sevgili eşim Yavuz Selim YILDIRIM'a

Her zaman ve her daim yanımda olan ailem babam Yaşar KAYACI, annem A. Derya KAYACI kardeşlerim Deniz D. KAYACI ve Alperen KAYACI'ya

Yüksek lisansı birlikte yaptığım canım kızım Zeynep Serra YILDIRIM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



## GİRİŞ

Dünya ülkelerinde olduğu üzere, ülkemizin ekonomik düzenindeki aile işletmeleri de benzersiz yapıları ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Eşsiz yapısı, dezavantajların yanı sıra avantajlar da getirir. Aile işletmelerinde sosyal ve davranışsal boyutu, ekonomik boyut kadar önem teşkil etmektedir.

Ekonomiye sağladığı katma değer açısından Aile işletmeleri, Dünya ülkeleri için olduğu kadar Türkiye için de önemlidir. Türkiye'de kayıtlı işletmelerin %95'inin bugün aile işletmeleri olduğu düşünüldüğünde, aile işletmelerinin ülke ekonomisi açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleriyle ilgili literatür incelendiğinde, aile işletmelerinin sürekliliğinin nesiller boyu sürdürülememesinin temel nedenleri ülkemizde olduğu gibi diğer ülkelerde de hemen hemen aynı faktörlere dayanmaktadır.

Aile ve iş kavramları aile işletmelerinin yapısında iç içe olduğundan, iş belirli kurallarla yönetilemez. Bu kural eksikliği, işin sürekliliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Aile işletmelerinin yapısal ve yönetsel sorunlarının çözümü, ailenin ve işletmenin kurumsallaşması yoluyla mümkün olabilir. Aile üyeleri arasındaki ilişki, ailenin değer yargıları ve aile üyelerinin eğitim durumu gibi faktörler iş ve aileyi etkilemektedir.

Sürdürülebilirliğini korumak, aile işletmelerinin temel sorunlarından biridir. Konuyla ilgili literatür tarandığında, aile işletmelerinin çoğunun ikinci ila üçüncü nesilden sonra hayatlarına devam edemediği tespit edilmiştir.

Gelişim süreçleri ve hacimleri ne olursa olsun, aile işletmelerinin, diğer işletmelerden farklı kılan özelliklerle sürdürülebilirliğini sağlamanın çok zor olduğu görülmektedir. İşletme yönetiminde etkili olan aile iş karakteristiğinin getirdiği aile değeri, inanç ve çıkar ilişkisinin yansımaları, kültürel anlayışta değişime açıklık eksikliği, aile dışı çalışanlara daha az güven gibi dezavantajlar kurumun sarsılmasını kolaylaştırdığı yönündedir.

Çağımızda, çalışanların ve işletmelerin sürekli değişen sosyal ve kültürel yaşamları, kurumsallaşma, aile statüsü ve büyüme çabaları, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin veya kurumların hayallerinin sürekliliğini korumak isteyen uzun ömürlü bir işletme olarak görülmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE AİLE ANAYASASI

### 1.1. Aile İşletmesinin Tanımı

Aile işletmeleriyle ilgili yapılan tanımlar, tutarlı bir genel tanımın yapılamayacağını göstermektedir. Aile işletmesi kavramı, kapsamı ve spesifik özellikleri nedeniyle bakış açılarına göre farklılık göstermektedir.

Aile işletmeleri, aile üyelerinin karar vermede etkili olduğu ve en az iki nesil aile üyesinin bir kurumda iş yaptığı geçim ve/veya miras dağılmasını önlemek amacıyla kurulan işletmelerdir. İşin geleceğine karar verenler genel olarak aile içindedir. Aile üyelerinin aile ve çalışma hayatını bütünleştirdikleri için aile işletmesi olan kurumların özel bir işletme olduğu söylenmektedir (Günver, 2002: 4).

Aile işletmelerinin tanımına göre, bazı ortak noktalar vardır: (Güney, 2008: 21).

- Aile şirketi bir aile işletmesidir.
- Aile işletmesi, girişimci tarafından aileden başlatılan kurumsal bir yapıdır ve daha sonra aile esas olarak işe dahil olur.
- Aile işletmesi, ailenin kültür ve geleneklerinin iş dünyasında yansıtıldığı sosyal bir yapıdır.
- Aile işletmesi, girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, liderin karısı ve çocukları, lider ve kardeşler, sadece kardeşler, liderin çocukları, gelin ve damatlar gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir dernektir.
- Aile işletmelerinde, genellikle kanla ilgili olan girişimciler yönetimin çoğunu işgal eder.
- Mülkiyet kavramı aile işinde önemlidir ve mülk aileye aittir.
- Aile işinde, ailenin işi ve iş aileyi etkilemektedir.
- Bir aile işletmesi genellikle mevcut bir varlığın dağılmasını önlemeyi

amaçlayan bir dernektir.

- Aile işletmesi, baskın karakterlerin ve karar vericilerin aynı olduğu bir işletme biçimidir.
- Aile işletmesi, aile üyelerinin hayatlarını bağımsız olarak yaşamalarını sağlayacak bir ekonomik birlik sağlayan bir kuruluştur.
- Aile işletmesi bir aile işletmesidir, işin aileyi etkilediği ve etkileşimin belirleyici olduğu sosyal bir yapıdır.

Bu farklı tanımlara göre, aile işini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikler olduğunu söyleyebiliriz. Genellikle aile işinde, değerler, inançlar, duygusal bağlantılar, aile kültürleri, toplumdaki aile üyelerinin statüsü ve prestijleri iş politikalarını etkilemektedir.

Bu aile normları, iş yapısını ayırt ettikleri için diğer işletmelerdeki yapıyla aynı değildir. Bu, aile işletmelerinin finansal ve yönetim bölümlerinin önemli bir kısmının ailenin elinde olduğu ve aile tarafından korunduğu anlamına gelir.

### **1.1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri**

Küçük aile işletmelerinin basit bir organizasyon yapısı vardır. Bu işletmeler diğer işletmelere kıyasla değişime açık olmasa da, nispeten düşük risk odaklıdır. Bu nedenle, bir ailenin bir işletmenin kontrolünü kaybedebileceği ve aile işinde benzer Yabancı Sermayeyi dış kaynak kullanmaktan vazgeçebileceği endişeleri nedeniyle yabancı ortakları kabul etmez.

Aile üyelerinin işteki pozisyonları da aile içindeki durumlarını etkileyebilir. Miras dağılımını önlemek ve aile üyeleri tarafından karar vermede büyük ölçüde etkili olan bir ailenin geçimini sağlamak için kurulan işletmeler, yönetim seviyeleri aile üyeleri tarafından doldurulur ve aile, en az iki kuşak aile tarafından işletilen yaşlılar tarafından yönetilmektedir (Selek ve arkadaşları, 2004: 13).

Aile işletmeleri bir ortaklık biçimi olsa da, onları diğer işletme biçimlerinden ayıran bazı niteliklere sahiptirler. Bu nitelikler(Semerci, 2006: 130-131):

İşletmenin yönetiminde en az iki nesil var. En az iki kuşak süren ortaklıklar, ebeveynler ve çocuklar, kardeş ortaklıklar, kuzen ortaklıkları ve sürekliliği destekleyebilecek ortaklıklardır.

İşletme politikası, aile çıkarlarına saygı ile oluşturulmuştur. Ailenin değer ve inançlarından etkilenen aile işletmeleri genellikle ailenin varlığını ve bütünlüğünü korumak amacıyla yaratılır.

Aile ilişkileri, diğer etkilerin yanı sıra yönetim personeli oluştururken insanları seçerken önemlidir.

Yönetim kadrosunda çalışan veya hala çalışan kişilerin çocukları da liderlik pozisyonlarına sahiptir. Kurucu girişimciler, üstlenecekleri işletmeyi tanımak için yeni bir nesil istemektedirler. Yeni nesil kendilerini öğrenmek ve iş bilmek için de önemlidir.

İşletmenin adı ve imajı aile adı ile birlikte gelişir. Ailenin soyadına ve sahip oldukları yere bağlı olarak, işletmenin konumu da farklı olabilir. Aile üyelerinin soyadları, işte çalışıp çalışmadıkları için önemlidir.

İşyerindeki personel pozisyonları da iç koşullarını etkilemektedir. İş yerinde güçlü ve başarılı olanlar da ailede sevilir ve saygı duyulur.

İşyerindeki çalışma koşulları, personelin güvenliği için bir tehlike oluşturmayacak şekilde düzenlenir. Doğum izni ve yıllık izin gibi çalışma saatlerinde gösterilen esnekliktir.

Ailede var olan koşullar tüm işletmelerde de kullanılmaktadır. Sahip olunan değerler ve inançlar, kurumda yapılan işler de dahil olmak üzere kurum kültürünü önemli ölçüde desteklemektedir.

Aile işletmeleri, ailelerin kendileri tarafından yaratıldıkları için kapalı bir görünüm yaratırlar. Kötü bir ekonomik duruma girdiklerinde, ailenin içinden destek alırlar. Bu durumun nedeni, işletme hakkındaki hassas bilgilerin sızmasını önlemektir.

İdari personel, yakın aile üyeleri ve akrabaları arasından büyük ölçüde tercih edilir. Güvenilirlik profesyonellikten daha önemlidir. Bu nedenle, yabancıların aile üyeleri olduğunda işletmeye katılmaları tercih edilir (Dyer vd. 1994).

Diğer işletmeler, aile işletmelerinin ayırt ettiği temel özellikler olarak sıralanabilir (Paksoy, 2014: 61):

- Aile işletmelerinin Genel Müdürlüğünde en az iki aile üyesi var,
- Aile işletmelerinin kendi iş ortamı ve kalitesi vardır,
- Aile işletmelerinin adı, aile üyelerinin imajı ile gelişir,
- Aile işletmelerinin idari birimlerindeki pozisyonlar aile üyeleri tarafından doldurulur,
- Aile üyelerinin koşulları, aile işletmelerinde üstlenilen sorumluluklardan da etkilenir.

### **1.1.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Amacı**

Küçük pazar ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli esneklik sağlamak, bölgesel kalkınmayı desteklemek, ekonomide etkili yönü teşvik etmek, aile işletmelerinin etkili büyümesini teşvik etmek. Aile işletmelerinde oluşumun temel hedeflerinin en önemli unsuru, aile birliğini korumaktır (Eczacıbaşı, 2006: 19).

Bu nedenle, ailenin değeri ve inançları işi etkilemektedir. Bir işletmedeki yatırım planlarının benimsenmesi, alınan kararların aile kültürlerine göre de belirlenmelidir.

Aile işletmelerinde kuruluşlarının amaçlarını oluşturmakta olan üç ana unsur ise;

Kendilerine ait işin patronu olması,

Ekonomik yönden, kültürel ve sosyal çevre tarafından benimsenmesi,

Çocuklarına miras bırakması, mal varlıklarını koruması, iş fırsatlarını sunması, olarak belirlenmiştir (Fındıkçı, 2011: 25).

### **1.1.3. Aile İşletmelerinin Gelişimi**

Aile işletmelerinin, varlıklarını değişim ve rekabet ortamında sürdürmek ve aktif oldukları bir sektörde öne çıkmak için bireysellikten uzak bir yapıya sahip olmaları önerilebilir (Soral-Kobal ve Yıldırım, 2016: 97-120).

Aile işletmeleri birçok gelişim sürecinden geçiyor ve belirli yerlere varıyorlar (Sünbül-Koçak, 2012: 329). Aile işletmelerinin gelişim sürecinin her döneminde farklı özellikler benimsediği bilinmektedir. Bu karakteristik yapılar, kuruluş ve erken dönemlerden daha belirgindir. Son yıllarda, tüm dinamik sistemlerin istikrar ve değişimi içeren bir yaşam sürecine sahip olduğu fikri, bireylerin, grupların, ailelerin ve kurumların faaliyetlerine gerçekten uygulanmaktadır (Aronoff, 2004: 55-59). Bir sistem olarak kabul edildiğinde, aile işletmelerinin kendi kültürü ve kendi alt sistemi ile işletme ve mülkiyet gibi kendi kimlikleri olan bir bütün olduğu söylenebilir.

İşletmeler önce doğar, büyür, gelişir ve sonra hayatta kalmaya çalışırlar. İşletmelerin büyümesi ve gelişimi bazen bir nesilde ve bazen birden fazla nesilde gerçekleşir. Aile işletmelerinin ilk dönemi, bir kişinin kontrol ettiği ve hisse senetlerinin herkese ait olduğu ve yönetim üyelerinin yönetim altındaki aile üyelerinden oluştuğu dönemdir. Genel olarak orta ölçekli bir işletmeyi temsil etmektedir. (Ateş, 2013: 158).

Aile işletmelerinin gelişim dönemlerinde ise dört konu altında farklı temel nitelikler ile birleştirmektedir(Başer ve Erdem, 2008: 177-179):

- Birinci Nesil
- Büyüyen ve Gelişen
- Kompleks
- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

## **1.2. Aile Anayasası Kavramı**

Aile bireylerinin işletmeyle aralarındaki ilişkilerinin kurumsallaştırılmasını hedef edimine bir araç olarak görülen aile anayasası terimindeki tercih edilmesindeki temel sebeplerinden öncelik olarak anayasa kavramını ele almak gerekmektedir. Kavramsal olarak anayasa, maddi ile şekli anlam taşıyan maddeler şeklinde ifade edilebilmektedir (Genç, Karcıoğlu, 2004: 26).

Maddi anlamdaki anayasaya göre, içerik olarak devletin temel oranlarından kuruluşlarını ve işleyişlerini belirtmekteki hukuk kurallarını içermektedir. Şekli

anlama göre anayasanın normları hiyerarşinin üst sırada bulunması ile kanunlarında farklı olması daha zor bir usulle konulmasında değiştirilebilmesi hukuk kurallarının bütününi tanımlamaktadır (Gözler, 2011: 49).

Aile anayasasının teriminde terci olarak maddi ile şekli anlamı anayasa tanımdan esinlenilmesinden belirtilebilmektedir. Aile anayasasında maddi anlamı taşıyan anayasadaki benzer yön, aile bireylerindeki işletme ilişkilerinin düzenlenmesindeki temel metni teşkil etmektedir(Genç, Karcioğlu, 2004: 26).

Şekli anlam taşıyan anayasada ise benzer yönü olarak, aile ile işletme arasında olan ilişkilerini düzenleyen aile anayasasının hükümleri aile bireylerinin gözünde Türk Medeni Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu hükümlerine oranın daha üst konumda bulunmasındaki inancın aile anayasası hükümlerinin değiştirilmesindeki oybirliği ya da ağırlaştırılması nisaplarının aranmasını tanımlamaktadır (Kırca, 2019: 745).

### **1.2.1. Aile Anayasasının İşlevleri**

Aile işletmelerindeki kurumsal yapıya kavuşmak amaçlı kuvvetli bir aracı temsil eden aile anayasası, esas işleyişleri kurallı hale getirmede beraberinde aile bireylerinin ortak bir zemin içerisinde buluşturmak sureti ile işletmede rasyonel temellerin üzerindeki büyümesi ve gelişmesindeki ortamın sağlanmasını hedeflemektedir (Gözler, 2011: 49).

Aile bireyleri üzerinde rehber olma görev unsurunu üstlenme aile anayasasının, aile içerisindeki iletişimi güçlendirmenin beraberinde iş birliği sağlar, yardımlaşmaya da teşvik etmektedir. Aile temel değerlerinden olan nesiller boyunca aktarılmasını sağlamaktadır. Üst düzey yöneticilerin işletme imkanlarının bütünü ile kendi lehlerine olan yararlanmaları önlemekte ayrıca işletmenin performansındaki artışa katkı sunmaktadır (Kırca, 2019: 745).





**Şekil 1.** Aile Anayasası İçeriği Örneği (Alayoğlu, 2015: 75)

Aile işletmelerindeki anayasanın belirlilikleri ile hukuki güvenilirlik ilkelerinin itibari ile hukuk devletine ihtiyaç duyulmasıyla benzerlik göstermektedir. Açık ve anlaşılır olarak kaleme alınmış olan anayasa hükümlerinin vasıtası ile aile bireylerinin, işletme ile olan ilişkilerini öngörmesi doğrultusunda davranış sergilemektedirler. Bu durumla birlikte pozitif düzenlemelerin ve işletme sözleşmelerinin aile işletmelerindeki aile bireyleri ile arasında olan ihtilaflarını önleme ya da çözme hususundaki tatmin edecek çözümlerin getirilememesidir. Aile anayasalarının bu tür sorunların önlenmesi açısından ise bazı işlevler görmektedir (Genç, Karcıoğlu, 2004: 26).

### 1.2.2. Aile Anayasasının Kapsam ve İçeriği

Kapsam olarak aile sözleşmesinin niteliğindeki olan aile anayasasının temeli olarak aile değerlerinin, aile ve işletme arasında bulunan ilişkileri ilke ve esasları, işletmeyi izlemekte olan kuşağa devrine yönelik kurallarını, yönetim esasları, aile içindeki ortaklık paylarını, aile içerisinde ve dışında hangi şekilde devredilebileceği, işletmedeki çalışan aile bireyleri görev ile sorumlulukları, kariyer planlarına yönelik izleyen kuşağın planlarına ilişkin esasları, temel anlamda işletme sorunlarının hangi şekilde çözümleneceğine yönelik kurumsal araçların kullanım şeklini içermektedir.

1. Aile içindeki değerlerin önem taşıması, aile ile işletme açısından ulaşılması gereken hedefler: Aile anayasasındaki sahip oldukları işletme ya da işletmelerin aile bünyesi içerisinde kalması, daha yenilerinin kurulması, gösterişten uzak olması, yaşam tarzının sade olması ve iş yaşamında diğer ailelere ise örnek oluşturmada hedeflerine yer verilmesidir.

2. Aile üyeleri kimler tarafından oluştuğu

3. İşletme yönetiminin ve bu bağlamdaki aile üyelerinin ayrıca profesyonel yönetimdeki konumları: Aile üyesi olma yönetimdeki kademelere göre doğrudan atanmaya yeterli bulunmaması, liyakat ile performans ölçütleriyle esas olması, işletmede alacağı görevin aile üyesi kuralları olarak alt seviyeden işe başlaması şeklindeki belirlemelerdir.

4. İşletme yöneticilerine verilen finansal haklar, işletme temettü dağıtım politikaları ve işletme kasasının nasıl kullanıldığı: yöneticilerin bireysel giderlerinin ilkelerini belirleyerek, bu giderlerin temettü payından düşüleceği bir düzenleme yapılabilir ve yöneticilere sabit bir aylık maaş sağlanabilir. Genç kuşağın işletmede çalışmasının esasları, yönetime hazırlanma şekillerine göre Yükseköğrenim, yabancı dil/diller şartı, belirli bir süre aile işletmesi dışında çalışma şartı öngörülebilir.

5. Aile üyelerinin kurumsal olmayan ticari faaliyetleri, hisse devri politikaları: burada, elden çıkarılması düşünülen hisse senetlerinin ailenin diğer üyelerine devredilmesi gerektiğine karar verilebilir.

6. Bu kapsamda Aile Konseyi Başkanlığına Konsey Başkanı başkanlık edecek; aile üyeleri tarafından aday gösterilecek Konsey üyeleri arasındaki seçimle

Konsey Başkanı belirlenecek ve üyelerin 3 / 4'ü Başkan seçilecek; birinci turda Başkan seçilemezse 2. turda en çok oy alan kişinin Cumhurbaşkanı olacağı, Cumhurbaşkanının görev süresinin 2 yıl olduğu şeklinde açık ve ayrıntılı bir düzenleme yapılabilir.; Cumhurbaşkanının süresi, aile üyelerinin 2 / 3'ünün önerisi ve üyelerin 3 / 4'ünün oyu ile sonlandırılabilir.

7. Aile anayasasını değiştirme prosedürü, anayasaya aykırılığın yaptırımını,

8. Yeni aile üyelerinin aile Anayasasına nasıl katılacağına dair konular, Anayasaya dahil edilmesi muhtemel düzenlemeler arasında da belirtilebilir.

Aile Anayasasının işleyişi, mevcut hissedar aile üyelerinin, hisse senetleri üzerindeki mülkiyet ilişkilerini düzenlemek için bir irade veya miras sözleşmesi yoluyla ölümle ilgili tasarruflar yapmasını gerektirebilir. Benzer şekilde, aile Anayasası, aile hukuku hükümlerini de içerecek şekilde, evlilikte yasal bir rejim olan satın alınan mallara katılım rejimi yerine mal ayrımı rejimini kabul edebilir. Bu durumlarda, Türk Medeni Kanunu'nda öngörülen koşulların yerine getirilmesi gerekir. Ayrıca, aile Anayasasının, işletme (temel) sözleşmelerinin yorumlanması ve boşlukların doldurulması için uygulanacak niteliklere sahip olduğu kabul edilmektedir (Yükselen, 2018: 85).

### **1.2.3. Dünya Aile İşletmelerinin Aile Anayasaları**

Dünyada bilinen ilk Aile Anayasası, Japonya'daki en eski aile işletmelerinden biri olan ve hala Japon otomobil ve giyim endüstrisinde önemli bir paya sahip olan Mitsui ailesine aittir. Bu anayasa 1694 yılında Japonya'da hazırlandı ve 13 maddeden oluşuyor; bu Anayasada yer alan ilkeler aşağıdaki gibidir (Alayoğlu, 2003: 88-89):

\* Aile üyeleri birbirleriyle yakın bir dostluk ve nezaket ilişkisi içinde olmalıdır.

\* Hanedandaki aile sayısı gereksiz yere artırılmamalıdır.

\* Tutumluluk aileyi zenginleştirirken, lüks yıkar.

\* Herhangi bir işte Aile Konseyi'nin tavsiyesine göre hareket edin.

\* İş yerinde yıllık gelirin bir kısmını kullanın ve geri kalanını aile üyeleri arasında paylarına göre dağıtın.

\* Sebepsiz yere emekliliğin lüksünü ve konforunu aramayın.

\* Tüm şubelerin finansal raporlarının merkeze gönderilmesini sağlayın.

\* Daha yaşlı olan ve dermansız kalan nesli genç nesillerle değiştirin.

\* Asla başka bir iş yapmayın.

\* Oğullarınızı çıraklık eğitimi ile başlatın ve iş hayatının sırlarını öğrenirken bilgilerini uygulamak için şubelere atayın.

\* Makul akıl yürütme, özellikle ticarete her şeyde çok önemlidir.

\* Aile üyeleri birbirlerine danışmalıdır.

\* İmparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve bir halk olarak görevinizi yerine getirin.

Buna göre, Mitsui Aile Anayasası, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi, tutumluluk, akıl yürütme, ülkeyi sevmeye gibi değerleri içermektedir ve şubelerin mali raporlarını, yıllık gelirin kullanımını, kariyer planlarını ve aile üyelerinin emekliliğini belirlemektedir. (Yükselen, 2018: 85).

#### **1.2.4. Türk Aile İşletmelerinin Aile Anayasaları**

Türkiye'de Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı aileleri, aile işletmelerini sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla bir aile anayasası oluşturma ve uygulama konusunda ilk sırada yer almaktadır. Buna ek olarak, İnci Holding ve Kurtsan Holding gibi büyük aile işletmelerinde, işleyişi yazılı kurallara bağlayan aile anayasası mevcut ve uygulanmaktadır (Adsan, Gümüştekin, 2006: 184-186)

Son olarak, aile anayasası hükümlerinin yasal niteliğine farklı yaklaşımlar hakkında konuşmanın mümkün olduğu belirtilmelidir. Birincisi, aile anayasasının yasal bir bağlayıcılığı olmadığı ve bir niyet beyanı ve yalnızca ahlaki yükümlülükler getiren bir metin olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Aile anayasası olarak

nitelendirilen her metin ve hükümler ayrı ayrı incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Çünkü aile Anayasasında ahlaki yükümlülükleri içeren hükümlere ek olarak, borçlar hukuku ve Şirketler Hukuku ile ilgili hükümler de dahil edilebilir. Bununla birlikte, aile anayasası hükümlerinin, bazı durumlarda, aile üyelerini işletmeyi canlı tutmak ve gelecek nesillere aktarmak için ortak bir amaç etrafında birleştiren sıradan bir ortaklık ilişkisi oluşturan özelliklere sahip olduğu da belirtilebilir. Aile anayasası metnine, bu anayasanın bağlayıcı olup olmadığı, aile anayasası ile şirket sözleşmesi arasındaki ilişki hakkında bir yönetmelik dahil etmek de mümkündür (Yükselen, 2018: 85)

Aile anayasasının temel ilkelerinden biri tüm çalışanların görüşleri öncelikli olması, yapılan anayasa görüşmelerinde objektif karar alınması ve uygulanmasının sağlanmasıdır. Anayasada bulunan temel ilkelerde eşitlik esas alınmalı, bununla birlikte tüm üyelere eşit koşullar sağlanmalıdır.(Tuna, 2018)

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE NEPOTİZM

#### 2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Önemi

Bugün, yönetim yaklaşımı, her geçen gün daha yoğun ve küreselleşmiş bir rekabet ortamında ilerleyen hayatta kalma uğruna devam eden varoluş için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişimin önemini anlamayan işletmeler, mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumak ve sürdürmek gittikçe zorlaşmaktadır. Değişim ihtiyacı, işletmeler arasındaki rekabete katılmak için önemlidir. Bu, aile işletmeleri açısından çok daha önemlidir. Aile işletmelerinin, büyüklükleri ve gelişim aşamaları nasıl olursa olsun, diğer işletmelerden farklı olan özelliklerini değiştirmede daha çok sorun yaşadıkları bir gerçektir.

Başka bir deyişle, aile işletmeleri sürekliliği sağlamak için yeniliklere açık olmalıdır. Kavramsal olarak, sürdürülebilirlik, giderek daha fazla elde edilen bir durumun sürekli başarısıdır. Çevrede insan değerlendirmesi, sürdürülebilirliğin etkisini ve kapsamını genişleterek ve insan odaklı bir yaklaşımdan ziyade çevre odaklı bir yaklaşıma bırakarak elde edildi (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinde sürekliliği sağlayan kurumsallaşma unsurları (profesyonelleşmenin vizyonu ve misyonu) vb. bu, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği, başka bir deyişle güçlü bir şekilde somutlaştığı bir aşamadır. Bu nedenle, faaliyetlerin uygulanmasında, aile bağlantıları ve güvenilirlikten daha fazlası ön plana çıkmaktadır. Değerlendirilecek iş, bu işleri yürütmek için işlerini yapacak kişilerin özellikleri, işi verimli bir şekilde yürütmek için gerekli yetki ve sorumluluklar, araçlar, birimler ve çalışma koşulları ile belirlenir (Alkış ve Temizkan, 2010: 77).

Öte yandan uygulamalar, iş değerlerinin öncelikle personel seçimi ve yerleştirme, tanıtım, performans değerlendirmesi ve ücretlendirme gibi sistemlere uygulandığı bir ortamın oluşturulmasını desteklemektedir(Genç ve Karcıoğlu, 2004).

Aile işletmelerinin ilk nesilden sonra kalıcı olacağına inanan aile üyeleri danışmanlık almayı tercih ederler. İşletmelerinin gelecekte başarılı olacağına inanan aile işletmelerinde danışmanlık almış veya danışmanlık almış olanların oranı yaklaşık %85'dir, ancak bu oran, işletmelerinin geleceği hakkında şüphe duyanların %65'ine düşmektedir. Danışmanlık konuları arasında üretim-kalite, iş politikası ve stratejik planlama, muhasebe, finans ve organizasyon bulunmaktadır (Sharon v.d.2008: 395-421).

Aile işletmelerinin sürekli olmayı başarması ise, misyon, vizyon, profesyonelleşme ve plan geliştirme ve korumaya odaklanmayı oluşturmaktadır. Stratejik planların, işletmenin gelecekte olmak istediği noktayı ve mevcut koşullarda bulunduğu noktada ise analiz uygulayarak belirleyebilmektedir. Misyon ve vizyon planlarının uzun vadeli hedefler doğrultusunda olması sonucunda belirlenmektedir. Aile işletmelerinin sürekli olmayı başarılmasında ise odaklanılması gereken son özellik olan bu işletmeler, yeni nesillerin büyümesinin yanı sıra karlılığa da dikkat etmesi gerekmektedir (Davis, 1983: 47-56).

Günlük aile işinde, standartların ve koşulların tutarlı bir şekilde uygulanması için zaman değil; karar vermede duygular, temel zihin, iş gereksinimleri değil; bireylerin, geleneklerin ve ticari işlemlerin eğitimi, verimlilik, yetenek, beceri; sorumluluk ve hesap verebilirliğe dayalı profesyonel yönetim ve kurumsal yapının oluşturulmasıdır (Kelly v.d., 2000: 27-42).

Bu, genellikle ele alınmayan, ancak aile işletmelerinde en temel sorunları yaratan aile ilişkilerini kurumsallaştırmak için bir sorundur. Aile ilişkileri de sistemde yapılmalıdır. Bunu yapmak için aile işletmelerini yeniden yapılandırmanız gerekir. Eğitim, işletmenin yönetiminde, bilgi ve becerilere göre hangi sırayla planlanacağı konusunda en yüksek ses seviyesine sahip olacaktır (Korranen, 2002: 175-187)

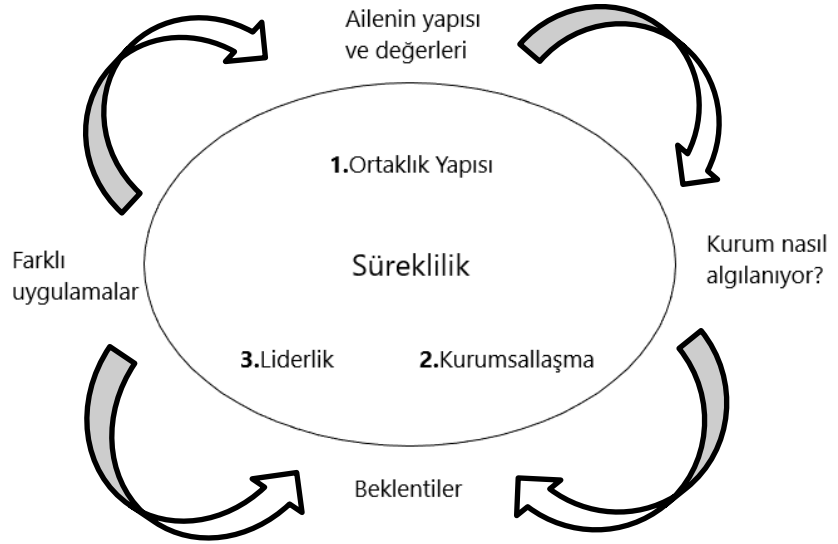
Bu bağlamda, yönetim kurulları sadece yasal gereklilikleri değil, stratejik karar verme mekanizmaları olarak hareket etmelidir (Zellweger, ve Astrachan, 2008: 347-363).

Pazar payı veya ciro aile işletmelerinde yükseldiğinde rekabet önemlidir. Bu, iş sürekliliğini sağlamak için örgütsel ve yönetsel gereksinimlerin artmasıdır. Çalışanların sayısının artması, rekabetin artması, pazar payının artması, kanalların ve ürün hatlarının tahsisi de stratejik kararlar alabilecek yöntemlere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Aile işini büyütme sürecinde karşılaşılan en büyük zorluk, sağlıklı bir aile işletmesi ile yeni bir işe başlarken, tüm işlevleri yerine getiren kurucu patronların faaliyet alanlarını genişletmede başarısız olan profesyonel yöneticilerin işe alınması gerektiğidir. Belirli bir ölçekte büyümeye devam etmek isteyen yöneticiler, büyüme ile ilgili zorluklarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlamak için girişimci bir yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçmelidir (Kebeci, 2011: 38-42).

Yeniden yapılandırmada, işletmeler ve sorumlulukları çerçevesinde yeni bir kurumsal yapı oluşturulmalı, bu yapıdaki herkesin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Öte yandan profesyonel yöneticiler, başka bir pencereden olaylara bakan insanlar olarak görülmelidir. Profesyonel yöneticiler karar verme sürecine dahil olmalı ve gerçek yetki ve sorumluluk verilmelidir. Karar verme, aşırı merkezci düşüncede değil, farklı görüşlerin serbestçe tartışıldığı bir ortamda dar bir çerçevede gerçekleşmelidir (Çetin vd., 2008: 123).

İşletmelerin sürdürülebilirlikleri deneyimli liderlere, ortaklık yapısına ve kurumsallaşma adımlarına bağlıdır. Bu ailelerden oluşan yapılar, aile değerleriyle şekil alır ve bu işletmelerin hedeflerini etkiler bu da sürdürülebilirliği etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Şekil 2).





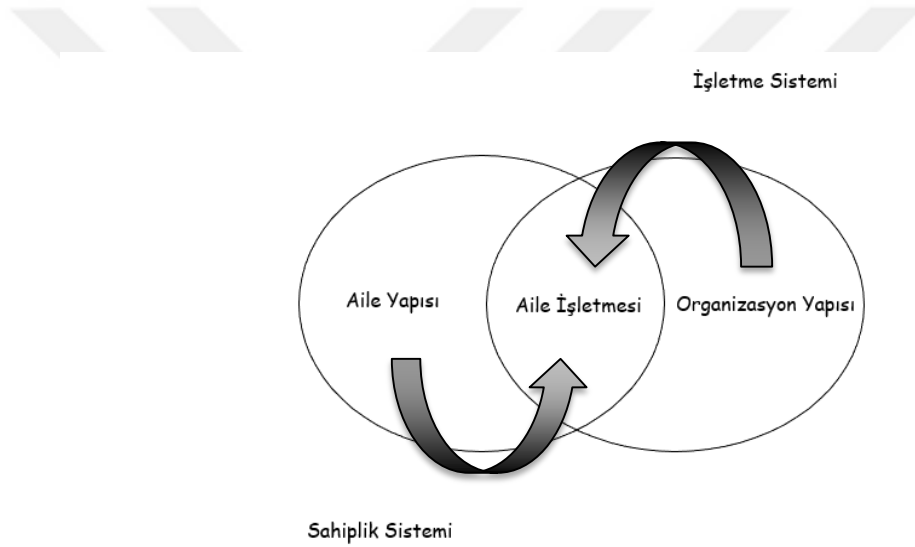
**Şekil 2.** Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik (ARGE: 2011)

Özetle, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin önemi şu şekilde sıralanabilir: :

- 1) Profesyonelleşme sağlamaktadır.
- 2) İşletmenin misyonunu ve vizyonunu belirlemektedir
- 3) Sermaye yönetiminin denetimini sağlamaktadır.
- 4) Yeni neslin büyümesini sağlamaktadır.
- 5) Miras planı sürekliliği sağlamaktadır (Akbulut, 2013: 19).

### 2.1.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunu

Yönetim işinin rastgele bireyler tarafından değil, mesleği kazanmak ve bu alanda kendilerini geliştirmek için eğitilmiş kişiler tarafından yürütülmesi amaçlı yönetim şeklini ifade etmektedir. Profesyonel yönetim şeklinde, işletme sahipleri ve diğer aile üyeleri kişisel olarak işin yürütülmesine dahil olmamaktadır. Ancak, işletme yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenir ve yatırım kararları ve genel politikalar gibi işletmenin bütünü ve geleceği ile ilgili kararlar işletme sahibinin aile üyeleri tarafından yapılır (Swaim, 2011). Aile üyeleri işletme hakkında stratejik kararlar vermekten, profesyonel yöneticiler ise operasyonel kararlar vermekten ve işi yürütmekten sorumludur (Lee, 1996: 63-68).



**Şekil 3.** Aile İşletmesi ile Aile Arasındaki Dinamik Olgu (Champathes, Makayathorn, 2005: 18)

Aile işletmelerinde, aile yapısı ve işletme yapısı birbiriyle bağlantılıdır. Aile içinde yaşanan her şey işletmeyi de etkilemektedir. Bu nedenle bu tür işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak oldukça zordur (Şekil 3).

Girişimciler profesyonel yöneticilere yer açmazlarsa, büyüme sürecinde birçok fırsat kaçırılabilir veya fırsatlar doğru bir şekilde değerlendirme oluşmayabilir. Aile işletmelerinde, profesyonellerin yerine aile üyeleri ve akrabaları istihdam etmek, işe sahip oldukları ve güvenilir oldukları düşüncesiyle sıklıkla tercih edilir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin istihdamının sıcak bakılmadığı söylenebilir (Yurttadur, 2015: 129).

Aile işletmelerinde, aile üyeleri olan yöneticiler genellikle işletmeyi aile birliğini ve aile gelirini korumak için bir araç olarak görür ve işletmeyle duygusal bir bağlantı geliştirir. Ancak, aile üyesi olmayan yöneticiler için, işletme sadece emeğinin değerini aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araçtır. Ve işletmeye olan duygusal bağlılıkları söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle, daha objektif bir değerlendirme yapabilir ve işletmedeki uygulamaları diğer işletmelerdeki uygulamalarla karşılaştırma yapılabilmektedir (Güney, 2008: 217).

Bu bağlamda, işletmede profesyonel yöneticilerin istihdamının, her şeyden önce rasyonel kararlar almak ve piyasa koşulları doğrultusunda gerekli değişiklikleri yapmak açısından gerekli olduğu söylenebilir. Nitekim, profesyonel yönetimin gerekliliğini ve işletmeye olan katkısını anlayan işletmeler özellikle 1980'den sonra Türkiye'de artmıştır. Bu bağlamda, yeni neslin farklı bir işletmede profesyonel olarak iş hayatına başlama eğilimi, özellikle düzenlenen aile işletmelerinde daha yaygın hale gelmektedir (Günver, 2002: 4-15).

### **2.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi**

Geleceğin resmi ya da zihinsel rüya gibi ifadeler, gelecekte istenen noktayı günümüze taşımak bunlardan biridir. Vizyon: örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olaylar yaratma yeteneği, gelecek ile ilgili sorunlar ve durumlar, bunlarla ilgili yaklaşımları geliştirme ve ilerletme yeteneği olarak ifade edilebilir (Uluyol, 2004: 5).

Misyon: kurumsal hedefleri belirleme ve bu hedefleri kuruluşun iç ve dış çevresel faktörlerine göre değerlendirme sürecinden oluşur. Kurum kültürü açısından, misyon kültürel olarak birleştirici bir rol oynar. Kurumun en iyi yaptığı şey onun görevidir. Misyon strateji ve kültür yönlerini kapsayan bir kavramdır (Hollander v.d., 1998: 145-164).

Misyon, geçmişte ve şimdi başarılı olduğu ve gelecekte başarılı olmaya devam edeceği bir kurumun, örgütün, şehrin çalışmasıdır. Bir anlamda, bir misyon, bir kişinin bir kurumda en iyi yaptığı işi temsil eder (Güleş, Arıcıoğlu, ve Erdirençelebi, 2013: 52-65).

Misyon, kim olduğunu, ne yaptığını, kim yaptığını, kurum içinde ve dışında herkese nasıl ve neden yaptığını belirleyen bir misyon ifadesidir, bugün içinde bulunduğu durumla gelecekte neyin arzu edildiğini yansıtır ve varoluş amacını tanımlar (Kebeci, 2011: 38-42).

Misyonun sınırlamaları belirleme yeteneği, neyin planlandığını ve neyin olmadığını da ortaya koymaktadır.

Görev, gücünü ve kaynağını değerlerden alır. Bu nedenle, önce değerler belirlenmelidir.

Misyonun değiştirilmesi, kurumun varlığının amacını değiştirmek anlamına gelir. Bu nedenle, misyonun zaman içinde değişmesi beklenmektedir. Bununla birlikte, yıllık incelemeler yoluyla yeniden değerlendirilmelidir ve ifade ve anlam düzeltmeleri yapılmaktadır.

Sürekliliği sağlayan aile işletmelerinin bir diğer özelliği de misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma üzerine odaklanmasıdır.

Varlığının nedeni olan bir işletmenin misyonu, faaliyet alanının, yani üretilecek mal ve/veya hizmetlerin ve satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun vadeli finansal hedeflerin belirlenmesini ve temel iş kollarının belirlenmesini içerir. Vizyon, aile üyelerinin uzun vadeli faaliyetlerinin görüş, görüntü ve özelliklerine göre resmi ifadesidir. Vizyon ve tasarım olarak da kabul edilen vizyon, firma stratejilerine ışık tutmaktadır. Uzun vadeli hedeflere ulaşmada mevcut malzeme ve insan kaynaklarının verimlilik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanılmasını sağlar. Strateji, işletmenin iç ve dış çevre koşullarını ve elde ettiği veriler doğrultusunda işletmenin yapısal revizyonunu dikkate alarak gelecekteki fırsat ve tehditlerin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu aşamada sürekli olmayı başaran aile işletmeleri, daha önce kabul ettikleri vizyon ve misyonlarını yenileyerek değişen koşullara göre yeniden strateji geliştirmektedirler. Misyon ve vizyon geçmişte girişimci tarafından saptanırken, bugün revizyon, kardeşler, çocuklar, kuzenler ve profesyonel yöneticiler tarafından strateji ve yeniliklerin uygulanması doğrultusunda yapılır (Hollander v.d., 1998: 145-164).

Stratejik planlar, işletmenin gelecekte olmak istediği noktayı ve mevcut koşullarda bulunduğu noktayı analiz ederek belirlenir. Misyon ve vizyon taktik

planlarının uzun vadeli hedefler doğrultusunda belirlendiği görülmektedir. Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri ile ilgili olarak odaklanılması gereken son özellik, bu işletmelerin iç ve dış müşteri memnuniyetinin yanı sıra karlılığa odaklanmaları ve sosyal ve sosyal hedeflere ulaşmaya çalışmalarıdır (Kebeci, 2011: 38-42).

Olumlu işletme imajını korumak ve daha da geliştirmek için, faaliyetlerini sosyal fayda sağlayacak şekilde organize ederler ve bu düzenlemeler, bireylerin ve bölümlerin başarısından ziyade bir bütün olarak işletmenin başarısına odaklanırlar (Eren vd, 2010: 565).

## **2.2. Aile İşletmelerinde Nepotizm**

Aile ve işletme gibi çok farklı iki kurumun zorunlulukları çatışmaya başladığı zaman birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Ailenin amacı, aile üyelerine bakmak ve onları yetiştirmektir. Öte yandan işletmenin amacı, kâr beklentisiyle mümkün olduğu kadar etkili mal ve hizmet üretip bunları piyasaya sunmaktır. Ama herhangi bir yöneticinin gerekli beceriden yoksun bir akrabasını işe alması ya da yükseltmesi durumunda bu amaçlar tartışmasız çatışacaktır. İşletmenin özellikle yönetici pozisyonunda nitelikli insanlara ihtiyacı vardır. Fakat bir akrabanın bir işe ihtiyacı varsa, o akrabanın ihtiyacını gidermek , işletme amaçlarından öncelikli hale gelir. Yani kişi işletme çıkarlarına aykırı şekilde aile çıkarları için istihdam edilmiş ya da terfi ettirilmiş olur. Bu durum adaletsizliktir ya da en azından işletmeden adalet bekleyen çalışanlarda adaletsizlik duygusu uyandırır (Araslı ve Tümer, 2008: 27).

Benzer şekilde, yazılmış bir aile istihdam politikasının olmaması durumunda aile işletmelerinde iş için tek niteliği kan bağı veya evlilik yoluyla akraba olmak olan aile üyelerinin fazlaca yer edindiği görülür ve bu türden çalışanlar çoğunlukla verimsizdir. Verdikleri kötü kararlar ve iş ilişkilerindeki bozukluk nedeniyle morali ve verimliliği ciddi oranda azaltırlar. Bu bakımdan aile üyelerine işe alma, terfi, tazminat, işten çıkarma benzeri konularda izlenecek kuralları gösteren yazılı aile istihdam politikası olması bu sorunların çözümü için oldukça önemlidir. İdeal bir aile istihdam politikası, politikanın amacını ve politikaya temel oluşturan aile istihdam felsefesini yazılı şekilde açıklamalıdır. Genellikle duyguların ekonomik performansla çatıştığı bir seçim olan aile ve işletme ilişkilerinin bir kader olmadığını

belirten Van der Heyden ve ekibi de adil bir süreç uygulanarak hem işletmenin ekonomik sisteminin hem de aile üyesi olan ve olmayan insan kaynağının tatmininin ve gelişeceği geliştirileceğini ileri sürerler (Turhan, 2016: 52). Aile işletmeleri büyüdükçe nepotizm politikaları sadece kurucu aile fertlerinin değil işletmenin tüm çalışanlarının akrabalarını da içine alacak şekilde genişler. Bu evrede nepotizm, kronizme döner. Yani örgütsel nepotizm dönemi başlar (Yılmaz, 2019: 85).

### **2.2.1. Aile İşletmelerinde Nepotizm Tanımı, Kapsamı**

Nepotizm farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çekmiş bu nedenle farklı bilim dallarından çok sayıda bilim insanının farklı bakış açılarıyla değerlendirdiği bir olgudur. Terimin kökeni Latince “nephew” (yeğen) kelimesine dayanmakta, var olan çalışanların akrabalarından seçilmesi anlamına gelmektedir. Yani terimin esas ifade ettiği şey liyakatten ziyade istihdamda tercihin “tanıma”, “akraba olma” ve “kan bağı olanı kayırma” kavramlarıdır. Nepotizmde her ne kadar işe alım ve mevcut işte terfi yönü ağır bassa da işten çıkarmada da etkili bir süreç olduğu gözlenir(Sipahi ve Kartal, 2018: 214),

### **2.2.2. Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Uygulama Nedenleri**

Sosyolojik açıdan bireyci toplumlarda birey ön plandadır ve çıkarlarını düşünme eğilimindedir. Kolektif toplumlarda ise toplu hareket etme ve toplum menfaatlerini düşünme eğilimi ön plandadır. Bu yüzden kolektif toplumlar başkalarını önemseme ve onların hakkını koruma gereği duymakta hatta bu gereklilik abartıldığı taktirde “özgecilik” haline dönüşmektedir. Yüksek özgecilikse kolektif toplumları nepotizme yönlendirmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 187).

Kaynakları kıt ve üretim ve istihdam sağlama imkanı az olan toplumlarda daha sık görülen nepotizm olgusu, genellikle dini inançların bireysel yaşam yerine toplum yararlı yaşamı telkin etmesinden ve özendirmesinden de kaynaklanmaktadır. Bazı toplumlarda ise sosyokültürel yapı, ekonomik yapı, eğitim yapısı ve politik yapı nepotizmin ortaya çıkmasını ve yaygınlaşmasını teşvik edebilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 5)

Aile işletmeleri açısından nepotizme yol açan ve öne çıkan etmenlerin varlığı da söz konusudur. Özler vd.'ne göre işletme kuruluş finansmanının eş-dost aracılığıyla karşılanmasıyla yaratılan servetten pay isteme hakkını finansmanı sağlayan eş-dostun kendinde görmesi, aileden olmayanlara olan güvensizlik ve işletme gelirinin ailenin geliri olarak görülmesi sebebiyle bu gelirin aile içerisinde pay edilmesi gerektiği düşüncesi aile işletmelerinde nepotizmi yaratan ana nedenlerdir (Özkanan ve Erdem, 2014: 188).

Aile işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının adil ve şeffaf olmaması, ailede çalışma hayatına çeşitli nedenlerle atılamamış aile bireyleri ile ilgili olarak çalışma olanaklarının yaratılması yönünde aile büyüklerinden gelen baskılar ve aile üyesi yöneticilerin aileyi bir arada tutma isteği nepotizmin aile işletmelerinde ortaya çıkmasının nedenleridir.

### **2.2.3. Nepotizmin Aile İşletmesi İçindeki Önemi**

Nesiller boyu bir aileye ait olan işletmelerde aile üyeleri işletmeyi sadece bir iş olarak değil aynı zamanda aile yadigarı olarak görme eğilimindedir. Bu nedenle aile yadigarı olan işletme ailenin finansal, kültürel ve sosyal sürdürülebilirliğinin bir sembolüdür. Başarılı bir aile işletmesi sadece işletmenin değil aile yadigarının da iyi yönetildiğini gösterir. Aile açısından sosyal, kültürel ve sembolik varlıkları yönetmek neredeyse karlılığı sağlamak kadar önemlidir. Aile ile işletmenin dengede kalması zorunluluğundan dolayı ailedeki yetenekli kişilerin profesyonel rollere hazır hale getirilmesi anlamında nepotizm işletme ve ailenin hayatta kalmasında mutlak öneme sahip unsurdur (Keleş vd., 2011: 10).

Aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler aile işletmesini ve finansal varlıkları yönetmek konusunda aile üyelerinden daha nitelikli olabilirler. Fakat aile üyesi olmayan yöneticilerin aile geleneklerine aile üyeleri gibi uyması beklenemez. Çünkü aile yadigarını yönetmede aile üyelerinin -doğal olarak- profesyonel yöneticilerde bulunmayan bir iş tatmini söz konusudur. Bu iş tatmini ise ailenin kültürel değerleri ve sosyal sermayesi etkisi ile büyümüş olmaktan kaynaklanır. Bu bağlamda aile üyelerinin ailenin yadigarını korumasında nepotizmin önemi büyüktür.

#### **2.2.4. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Sakıncaları**

Nepotizmin olumlu olduğu kadar olumsuz etkileri de söz konusudur. Nepotizmin söz konusu olumsuz etkileri şunlardır(Riggio ve Saggi, 2015):

- Uygulanan nepotizm adaletsiz bir şekilde terfi ve ödüllerin akrabaya verildiğini düşünen ve onlarla birlikte çalışmak zorunda olanların morallerini olumsuz etkiler.

- Kayırılan kişi üzerinde baskı oluşturur. Çünkü örgütsel ödüllerin kişinin yaptığı iş sayesinde mi yoksa sadece kim olduğuna bakılarak mı verildiğinin belirsiz olması kayırılan akrabalar üzerinde yoğun baskı oluşturur.

- Nepotizm uygulamaları, gereksiz aile kavgaları, hakimiyet mücadeleleri, karar alma sürecinde aile işleri ile işletme işlerinin karışması benzeri sorunlara yol açar.

Literatürde, çoğunlukla aile işletmelerinde nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanılmış, aile üyelerine yönelik olumsuz etkilerse kaynaklarda yeterince yer bulamamıştır. Bu bakımdan her ikisini de incelemekte yarar vardır.

#### **2.4.4.1. Aile Üyelerine Yönelik Nepotizmin Olumsuz Etkileri**

Aile işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkilerine maruz kalan grupların ilk sırasında aile üyeleri gelmektedir. Aile içerisinde nepotizmin olumsuz etkilerini en çok hissedenler; nepotlar ve “ötekileştirilen” aile üyeleridir. Akraba ötekileştirme hareketinin kaynağına bakıldığında aile içi konjonktüre bağlı olarak kıskançlık, çekememezlik, önünü kesmeye çalışma, varlığını istememe gibi durumlar ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede kavram, aile üyeleri arasındaki çatışma ve ilişkileri anlatmada “ötekileştirme” olarak ifade edilir.

Akraba ötekileştirme her zaman dışarıdan açıkça görülmeyebilir. Aynı işe daha az ücret, daha çok çalıştırılma, terfi ettirilmeme gibi şekillerde de uygulanabilir. Genelde eğitimsiz olan eski kuşakların kötü davranışları ve hor görmeleri nepot üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu bakımdan birçok nepot hem aile baskısı altında kalmakta hem çevresinde kayırıldığı düşüncesi ile yalnız bırakılmaktadır. Sonucunda



ise kuşak çatışmaları, alkolizm, madde kullanımı gibi kısa süreli bağımlılıklar edinmiş, kendi iradesine hakim olamayan nepotlar ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan nepotizmle birlikte akrabanın ötekileştirildiği görülmektedir. Akraba ötelemeyi nepotların yanı sıra aile işletmeleri de bazı aile üyelerine uygulayabilmektedir. Aile işletmelerinin sahip olduğu kaynakların kıt olması nedeni ile her bir aile üyesi eşit kayırılmayabilir. Dolayısıyla bu uygulamadaki kayırmacılık, ya da bazı akrabaların ötekileştirilmesi, aile içi bütünlüğe ve uyuma zarar verebilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 45).

#### **2.4.4.2. Aile Üyesi Olmayanlara Yönelik Nepotizmin Olumsuz Etkileri**

Aile işletmelerinde nepotizmin yol açtığı olumsuzluklara maruz kalan gruplardan ikincisi ise aile üyesi olmayan insan kaynağıdır. Bunlar ise profesyonel yöneticiler ve diğer aileden olmayan insan kaynağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Profesyonel yöneticiler açısından nepotizmin neden olduğu olumsuzluklardan öncelikle çalışanların, yönetici veya işletme sahibinin akrabalarını casusu olarak görmesi ile stresli bir iş çevresi oluşur. Ayrıca akrabaların korunduğu bir örgütte, iyi yetişmiş uzmanları işletmeye çekmek ve var olan nitelikli çalışanı elde tutmak zor olacaktır. Çünkü örgütte var olan nepotizm kötü bir izlenim oluşturur ve bu nedenle örgüt nitelikli elemanın çalışmak istemeyeceği itici bir yer olarak algılanır (Pelit vd., 2017: 58).

Bu sorunlara ek olarak aile işletmelerinde profesyonel yöneticiler kararları alan olmaktan ziyade aile işletmelerindeki tepe yönetimindeki aile bireyleri tarafından alınan kararları uygulayan kişiler olarak görülür.

Ayrıca nepotizm kardeşler arasında gereksiz yere rekabet ve kavgalara neden olurken işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin kaybedilmesine ve yenilerinin o işletmede isteksiz çalışmalarına neden olmaktadır. Çünkü bir aile üyesi üst pozisyonlara yükseldiği zaman işletmede çalışan profesyonellerin şevki kırılmakta ve işletmeye bağlılık ve adanmışlık azalmaktadır. Bu bakımdan nepotizm hırslı profesyonel yöneticilerin engellenmesi nedeniyle çalışan profesyonel yöneticilerin işten ayrılması potansiyel adayların ise o işletmeden uzak durmasına neden olur denebilecektir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46).

### **2.4.5. Nepotizmin Olumlu Etkileri**

Nepotizmle ilgili olumsuz algı ve eleştirilere rağmen nepotizmin aile işletmelerine olumlu etkilerinin olduğu da söylenmektedir. Nepotizmin aile işletmelerine olumlu etkileri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır ( Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 49):

- Küçük aile işletmelerinde kendini işine adanmış personel kadrosunu belirlemek için etkili bir yoldur.

- Nepotizme zemin sağlamak, sadece mevcut çalışanla evlilik veya kan bağı olduğu için keyfi biçimde çalışan havuzunun dışına itilen insan kaynağı yerine örgüte etkili katkılar sağlayacak tüm kişilere ulaşma imkanı sağlar.

- Aile üyesi olsun olmasın örgütün tüm çalışanlarının iş tatminini artıran aile odaklı bir çevre gelişmesini sağlar.

Nelton ise nepotizm olmadan aile işletmelerinin başarılı olamayacağını ifade ederek konuyu oldukça farklı bir yönden ele almıştır. Özkanan ve Erdem ise işle ilgili nitelikli kişilerin kayırılmasının diğer çalışanları olumsuz etkilemediğini ileri sürmektedir(Özkanan ve Erdem, 2015: 24). Ford ve McLaughin'e göre ise küçük işletmeler nitelikli personeli işletmeye çekmede ve istihdam etmede büyük işletmelere göre dezavantajlıdır.

Aile üyelerinin aynı alanda çalışmayı seçmeleri birlikte çalışmasını sağlayan ortak bir değerdir. Bu durum birçok yönden aile işletmesine işlevsellik kazandırır. Kurucu üye emekli olunca liderlik rollerini üstlenen çocukların işletme değerine, satışlara ve karlılığa katkı sağlamalarına yönelik baskı altında çalışmalarını kaçınılmazdır. Bunun sonucunda da aile üyeleri, işletme için işi profesyonel yöneticiye göre daha fazla sahiplenilen daha düşük maliyetli olarak işletmeye katkıda bulunmaktadır.

### **2.3. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Sürdürülebilirliğe Olan Etkisinin Belirlenmesi**

Nepotizme ilişkin yaygın görüş, nepotizmin aile işletmeleri için kaçınılması gereken özellikle aile üyesi olmayan çalışanların moral ve motivasyonunu ve iş

tatminini düşüren, iş stresin artıran, işi bırakma eğilimine neden olan, örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyen bir sorun olduğu yönündedir. Nepotizmin etkilerine dair yapılan ampirik çalışmalarda ağırlık olarak nepotizmin örgütsel davranışlarda olumsuzluklara yol açtığı görülmektedir. Genellikle birim olarak aile üyesi olamayan çalışanlar incelenmiş ve bu kapsamda çalışanların moral ve motivasyonundaki düşüklüğün örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından oldukça yıkıcı bir unsur olduğu görüşü dile getirilmiştir. Aile üyeleri, aile üyesi olmayan çalışanların moral ve motivasyonlarını önemsemek yerine nepotizmin aile içi ilişkilere finansal etkilerine önem vermektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinde nepotizm konusunun aileyi ve bir bütün olarak işletmeyi nasıl etkilediği ön plana çıkmaktadır. Çünkü uygulamada büyük ve başarılı aile işletmeleri nepotizmi devir sürecinde oldukça başarılı bir şekilde uygulamaktadır. Bu kapsamda aile işletmesinin faaliyette bulunduğu sektöre uygun şekilde nepotla eğitim almakta veya aldırılmakta gelecekteki yönetsel rollere çocukluktan itibaren en iyi şekilde hazırlanmaları sağlanmaktadır. Bu şekilde uygulanan planlı nepotizmin neticesinde profesyonel nepotların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu yolla hem aile işletmesi açısından yapısal bilgiye sahip nitelikli insan kaynağına ulaşılmakta hem de nepotlara olan güven artmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE ADALET ALGISI VE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

#### 3.1. Aile İşletmelerinde Adalet Algısı

Çalışan kişiler, örgütlerinde tüm pozisyonlarda adaletli yönetim isterler. Aldıkları ücretleri diğer kişilerle karşılaştırır ya da örgütte çalışana sağlanan araç-gerecin eşit dağıtılıp dağıtılmadığını kontrol ederler. Kişiler örgütten haksızlık gördüklerine yani adaletsiz davranıldığına dair düşünceye kapılırsa veya kendilerinde o yönde algı oluşursa, o örgüt ve işe bağlılık ve yönetime güven azalabilir ve performansı düşebilir. Personel, örgütlerinde yönetsel adalet olduğunu bilirse örgüte karşı tutumları pozitif olacaktır. Ancak algılanan durum tam tersi olursa 'iş gören hırsızlığı' adıyla anılan olumsuz davranışlar doğması mümkündür (İçerli, 2010: 70).

Emek yoğun hizmet işletmelerinde, iş görenlerin örgütsel bağlılık hissetmeleri yahut örgüte güven duymaları, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını diğer örgütlere göre kendi örgütüne değer vermesini sağlar. Bunun temininde de örgütteki adalet anlayışı önemli katkı sağlar. Örgütün yöneticilerini adaletli olarak gören personelin sergileyeceği performans sürekli yüksek olacak ve örgütün verimi artacaktır. Personel her zaman kendini bir yere ait hissetmek ister, bunu sağlayanlardan birisi de örgüttür. Personel, örgütüne ait olma hissine kapılırsa çalışma performansı yükselecek ve örgüt amaçlarına ulaşılması için elinden geleni yapacaktır. İşlemsel adalette iş görenlerin alınan kararlarda kendilerinin de bu süreç içinde olduklarını bilmesi, kararlarının dinlenmesi, kendilerini ifade edebilmeleri ve süreçlerin içinde yer almaları alınan kararların iş görenler tarafından adil olduğu algısına ulaşacaklardır. Sonuçlar olumsuz olsa dahi sürece dâhil olduklarından çok fazla sorun çıkarmazlar. Zira, sonuçlara dair düşünceleri adil olduğu yönünde olacaktır.

Bireyler karar verme süreçlerinde yer alırlarsa, sonuçları adil olarak görürler. Bu durum “adil süreç etkisi” ya da “söz hakkı etkisi” ismiyle anılır. Örgüt personeli, yöneticilerin kendilerine dair olumsuz karar vermesi durumunda, bu olumsuz kararı nasıl aldığı sürecini personele açıklarsa alınan kararı olumlu görür (Yılmaz, 2015: 55).

### **3.1.1. İşlemsel Süreçte Adalet Algısı**

İşlemsel adalet; ücret, terfi, maddi haklar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların değerlendirilmesinde, ölçümünde yararlanılan örgüt içi süreç, metot, uygulama, süreç ve politikalarda adaletin sağlanma derecesidir (Doğan, 2014: 72; Demirel, 2009: 121). İşlemsel adaletin temel felsefesi; tarafsızlık, fırsat eşitliği ve ifade özgürlüğüdür. Sürecin tarafsız olması, örgütte personele karşı davranış şekli ve karar verme sürecinin güvenilirliği algılanan işlemsel adaletin seviyesi bağlamında büyük önem taşır. (Keskin, Akgül ve Günsel, 2008: 97).

Süreç adaleti, örgüt içerisinde alınan dağıtım kararlarına dair süreçlerin, örgüt personeline adil olarak benimsenmesidir. Dağıtım kararlarının personelle onaylanarak, kabul edilmesi, personelin kararları benimseyip, özümsemesi önemli unsurlardır (İçerli, 2011: 79). İşlemsel adalet, yönetsel bir karar alma sürecinde, uygulamaların hakka ve hukuka uygunluğu yani adaletli olmasıdır. Personelin, işletmenin izlemiş olduğu süreçlerin doğruluğuna yönelik varsayımlarıdır (Polat ve Meydan, 2010: 309).

İşlemsel adaletin konu alan araştırmacılarından birisi olan Leventhal, işlemsel adalette farklı bir yere odaklanmıştır. Leventhal, adalet anlayışını yargılama modeliyle açıklamayı seçmiştir. Sistemin adil olması gerektiğini ilk olarak o ortaya atmıştır. Leventhal, bireylerin, sosyal uyumdan söz edilebilmesi için eşit ödül beklentisine girdiklerini, personelde yüksek performans için adaletin önemsenmesi gerektiğini bildirmektedir (Irak, 2004: 30).

Süreç adaletinde, kişilerin parçası oldukları örgütte süreç adaleti doğrultusunda kararlar aldıklarını bilmeleri durumunda verilen kararlar zararlarına da olsa kabul edilebilir olarak algılamaları söz konusudur (Toğa, 2016: 12).

İşlemsel adalet, iş görenin şahsına ya da diğer iş görenlere yönelik yöneticilerin aldıkları kararlar sürecinde, başvurulan yöntemlerin iş görenler perspektifinden doğru ve olumlu olup olmadığıdır. İşlemsel adaletin anlamı örgütte ayırım yapmadan herkese aynı süreçlerin uygulanması, iş görenlerinde alınan kararlara katılma şanslarının olması ve bilgilendirmenin yapılmasıdır. Uygulanan ve uygulanacak olan kararların her örgütün kendine has olan kültürüne uygun olması, önyargı ve yanlılıktan uzak olması gerekmektedir(Yavuz, 2010: 306).

### **3.1.2. Etkileşimsel Alanda Adalet**

1980 sonrası adalete dair araştırmacıların yeni bir kavram geliştirdiği görülür. Etkileşimsel adalet, örgüte dair süreçlerin işleyişinde personele yönelik davranışların nitelikleridir (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008: 98).

Etkileşim adaleti, yöneticilerin, dağıtım kararlarına ilişkin süreci, personele karşı saygılı ve dürüst olarak bildirmesidir. Etkileşim adaleti; personeli önemseme, değer verme, saygı duyma ve sosyal değer olarak algılanan kararın, personele açıklanması benzeri olguları inceler. Etkileşimsel adalet, yöneticiler ve personel arasındaki iletişime dair sürecin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi odak noktalarıdır. (Serinkan, Erdiş, 2014: 122).

Etkileşim adaleti, iş görenlerin adalete dair değerlendirmelerinde yalnız süreçlerin adil olmasıyla yani bu süreçler uygulanırken ne derece yapılan plana uygun gidildiği ile ilgilenmez aynı zamanda bu süreçleri uygulama yetkisine sahip yöneticilerin kendilerine nasıl davrandığına ve kendilerine yeterli açıklamanın yapılıp yapılmadığına da dikkat ederler(Çağ, 2011: 42). Örgütlerde kuralların adil olması anlamını taşıyan işlemsel adaletin sağlanması, çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için tek başına yeterli değildir. Uygulama sürecinde yaşanan bireyler arası ilişki işin içine girmektedir(Yavuz, 2013: 50).

### **3.2. Aile İşletmelerinde İş Tatmini**

Performans, belli bir amaca, göreve veya fonksiyona ve tamamlanmasına dair bir kavramdır. Performans, bir iş görenin belli zaman diliminde verilen görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlar ile beraber bir çalışanın diğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili verimlilik düzeyinin, amacın gerçekleştirilme derecesi ifadeleri ile tanımlanmaktadır (Büte, 2009: 737). İş performansı işletme yöneticileriyle birlikte

Çalışanlar açısından önemli bir kavramdır. İşletmelerin kurumsal hedeflere ulaşmasında ve rekabet gücü kazanabilmesinde personelin yüksek performansla çalışmaları önemli yer tutar. Başarı, iş tatmini, gelir, kariyer, sosyal itibar benzeri çok sayıda konu da iş performansıyla ilişkili olduğundan çalışanlar için önem arz eder (Yılmaz, 2019: 200).

Ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yer sahibi olan aile işletmelerinin kurumsallaşmada ve faaliyetlerini istikrarlı şekilde devam ettirme konularında sorunları bulunur. Aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de nepotizm yani akraba kayırmacılığıdır. Aile işletmelerinde çoğu zaman aile ilişkileri profesyonel ve kurumsallaşmış yönetim anlayış, ilke ve uygulamalarının önüne geçmektedir. İnsan kaynağının istihdamı ve terfisinde değerleme yöntemlerinin evrensel, objektif ve etik değer ve kurallara aykırı bir şekilde sadece aile ilişkileri dikkate alınarak yapılması birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Adil olmayan, hakkaniyeti önemsemeyen politikalar personelde yönetime karşı güvensizlik oluşturmaktadır. Sonuçta da çalışanlar tatminsizliğe ve düşük performans sarmalına girmekte ve neticede işten ayrılma eğilimi artış göstermektedir.

### **3.3. Araştırma Hipotezleri**

Literatürde aile anayasasına sahip ve sahip olmayan işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar ışığında, bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralandırılmıştır.

**Hipotez 1:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre nepotizm farklılık göstermektedir.

**Hipotez 2:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre sürdürülebilirlik (stratejik planlama) farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre adalet farklılık göstermektedir.

**Hipotez 4:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre iş tatmini farklılık göstermektedir.

**Hipotez 5:** Aile işletmelerinde nepotizm ile iş tatmini arasında adalet algısının aracı etkisi vardır.

**Hipotez 6:** Aile anayasası, nepotizm ve adalet algısı arasında düzenleyici değişken rolü vardır.





# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 4.1 Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel analizi açıklanmış olup son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Dünya ekonomisinde büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ekonomi ve sosyal hayat açısından çok önemli olan aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak, aile ilişkilerinden kaynaklanan sorunları bulunmaktadır. Bu işletmelerin sürdürülebilirliği, kurucu ile sınırlı olmakta ve nesilden nesile geçişte başarı sağlanamamaktadır. Literatürde geleneksel aile işletmelerinin, modern bir ekonomik işletme haline gelebilmesi için, işletme kurucularının ya da sahiplerinin, yöneticilerinin yönetim tarzı şeklinin değişmesi gerektiği, büyüme aşamasında olan bir aile işletmesinin önce akraba etki alanından kurtulması gerektiği belirtilmiştir. Ve tekrar literatürde aile anayasası için, işletmeleri geleceğe taşıyabilmek adına, yönetim kurallarını önceden belirleyip ortaya koyan, çıkması muhtemel çatışma ve sorunları önceden görerek, daha sorunlar çıkmadan önlem alan yazılı kurallar bütünü şeklinde ortak bir tanımlama yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya yön veren aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ve çalışan iş tatminine olumlu etki eden aile anayasası kavramının nepotizmin olumsuz etkilerini azaltacağı düşünülmüş ve literatürde araştırmaya açık olarak bulunan hipotezler geliştirilmiştir.

##### 4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yönteminden en çok tercih edilen ve örneklemden evrene genellenebilir bilgi elde etmeyi yarayan anket tekniği kullanılmıştır (Gall ve Borg 1996).

#### **4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmada kullanılan örnekleme temel amaç, kavramsal modeldeki değişkenleri olan aile işletmeleri içerisinde, elde edilen bulguların genelleştirilebilmesine imkan sağlayacak büyüklükte verilerin elde edilmesidir. Çalışmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda, araştırmada örneklemin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren anonim ya da limited şeklinde kurulmuş, farklı kuşaklar tarafından yönetilen ve anayasa var olan/olmayan iki aile işletmesinde araştırma yapılmıştır. Evrenin örneklemini de aile işletmesinde çalışan 145 kişi oluşturmaktadır.

#### **4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma evreni ile araştırma gerçekleştiriminin imkansız olması, zaman ve mekan kısıtı göz önüne alındığında bu durumlar araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

#### **4.1.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Faydalanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlgili anket formunda yer alan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

Çalışmada verileri toplamak adına anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette demografik sorularla birlikte araştırma amacına uygun olarak toplam 67 soru yer almıştır. Demografik sorular (6 adet) kapalı uçlu, işletmede Nepotizmin uygulanıp uygulanmadığını anlamaya yönelik “Çalıştığım kurumda, çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.” gibi 18 soru, adalet algısına yönelik “Çalışma programım adildir.” şeklinde 22 soru, sürdürülebilirlik altında işletmenin geleceğini ön göremediğimiz için sürdürülebilirlik yolunda neler yapıldığını ölçebilmek adına stratejik planlama yapıp yapmadığını anlamaya yönelik “Çalıştığım kurumun kısa, açık ve ilgi çekici şekilde ifade edilmiş vizyonu, misyonu vardır.” gibi 16+2 soru ve iş tatmini ölçeği ise “İşim beni tatmin ediyor” tarzında 3 soru, 5’li likert ölçeği altında sunulmuştur. Verilerin toplanmasında kullanılan nepotizm algısını ölçmeye yönelik anket soruları Asunakutlu ve Avcı (2010,

s.102)'nın Abdalla vd., (1998, s.564-566), Ford ve McLaughin (1985, s.57-61) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmış oldukları sorulardan oluşmaktadır.

Sürdürülebilirlik için kullanılan anket, 1998 yılında Crsiman, Chua ve Sahrma tarafından hazırlanmış, Günver (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş/ çevrilmemiş ve geliştirilmiştir. Günver (2002) tarafından yapılan çalışmada bulunan geçerlilik ve güvenilirlik testindeki kabul dikkate alınmıştır.

Literatür taraması sonucunda katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993)'ın geliştirdiği ve Polat (2007)'in Türkçe'ye uyarladığı Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Odaklanılan grubun iş tatmini, Hackman ve Oldham (1975) tarafından İş Özellikleri Modeli ile belirlenen değişkenlerin değerlendirildiği ve Bilgiç (1999) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Doyumu Alt Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Likert yöntemine göre hazırlanan tüm anket soruları için, 5- Kesinlikle Tamamen Katılıyorum seçeneğinden 1-Kesinlikle Hiç Katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Anketlerin doldurulmasında elektronik posta ile gönderme işlemi uygulanmıştır.

#### **4.1.6. Verilerin Analizi**

İstatistiksel analizler için SPSS 24,0 programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum), yanı sıra niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) değerleri ile sınılandı. Normal dağılım gösteren 2 grup karşılaştırmalarında Student t testi kullanıldı. Düzenleyici etkiyi ölçmek için ise Hayes tarafından geliştirilmiş PROCESS makrosundan yararlanıldı. Anlamlılık  $p<0,01$  ve  $p<0,05$  düzeylerinde değerlendirildi.

## 4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

### 4.2.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Bulgular

**Tablo 1.** Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	122	84,1
Kadın	23	15,9

Katılımcıların, %84,1'i (n=122) erkek, %15,9'u (n=23) kadındır (Bkz. Tablo 1).

**Tablo 2.** Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	%
18-24 yaş	6	4,1
25-34 yaş	94	64,8
35-44 yaş	31	21,4
45-54 yaş	14	9,7

Katılımcıların, %4,1'i (n=6) 18-24 yaş, %64,8'i (n=94) 25-34 yaş, %21,4'ü (n=31) 35-44 yaş ve %9,7'si (n=14) 45-54 yaş aralığındadırlar. (Bkz. Tablo 2).

**Tablo 3.** Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
İlkokul Mezunu	25	17,2
Lise Mezunu	95	65,5
Üniversite	21	14,5
Yüksek Lisans	4	2,8

Katılımcıların, %17,2'si (n=25) ilkokul mezunu, %65,5'i (n=95) lise mezunu, %14,5'i (n=21) üniversite ve %2,8'i (n=4) yüksek lisans eğitim durumundadır (Bkz. Tablo 3).

**Tablo 4.** İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	%
0-5 yıl	98	67,6
6-15 yıl	41	28,6
16 yıl ve üzeri	6	4,1

Katılımcıların, %67,6'sı (n=98) 0-5 yıl, %28,6'sı (n=41) 6-15 yıl, %4,1'i (n=6) 16 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahiptirler (Bkz. Tablo 4).

**Tablo 5.** Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
2.000-3.000 TL	23	15,9
3.001-5.000 TL	109	75,2
5.001 TL ve üzeri	13	9,0

Katılımcıların, %15,9'u (n=23) 2.000-3.000 TL, %75,2'si (n=109) 3.000-5.000 TL, %9,0'ı (n=13) 5.000 TL ve üzeri gelir durumundadırlar (Bkz. Tablo 5).

**Tablo 6.** İş Yerinde Aile Anayasası Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
Var	62	42,8
Yok	83	57,2

Katılımcıların, %42,8'i (n=62) iş yerinde aile anayasası var, %57,2'si (n=83) iş yerinde aile anayasası yok cevaplarını vermişlerdir (Bkz. Tablo 6).

**Tablo 7.** Kurumda Hazırlanan Uzun Dönemli Planların Hangi Zaman Aralığını Kapsadığı Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
1 yıldan daha az	59	40,7
1-3 yıl	38	26,2
3-5 yıl	4	2,8
5 yıldan daha fazla	6	4,1
Diğer	38	26,2

Katılımcıların, %40,7'si (n=59) 1 yıldan daha az, %26,2'si (n=38) 1-3 yıl, %2,8'i (n=4) 3-5 yıl, %4,1'i (n=6) 5 yıldan daha fazla ve %26,2'si (n=38) diğer cevaplarını vermişlerdir (Bkz. Tablo 7).

**Tablo 8.** Kurumda Hazırlanan Uzun Dönemli Planların Hangi Zaman Aralığını Kapsadığı Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
Kurucu-girişimci	2	1,4
Kurucu-girişimci ve yönetici	4	2,8
Aile üyesi ve yönetici	6	4,1
Aile üyesi olmayan yönetici	4	2,8
Vasıfsız işgören	100	69,0
Usta-Ustabaşı	6	4,1
Şef-Birim Sorumlusu	11	7,6
Yönetici	2	1,4
Diğer	10	6,9

Katılımcıların, %1,4'ü (n=2) kurucu-girişimci, %2,8'i (n=4) kurucu-girişimci ve yönetici, %4,1'i (n=6) aile üyesi ve yönetici, %2,8'i (n=4) aile üyesi olmayan yönetici, %69,0'ı (n=100), vasıfsız işgören, %4,1'i (n=6) usta-ustabaşı, %7,6'sı (n=11) şef-birim sorumlusu, %1,4'ü (n=2) yönetici ve %6,9'u (n=10) diğer cevaplarını vermişlerdir (Bkz. Tablo 8).



**Tablo 9.** Ölçek Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Çarpılık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>
<i>Nepotizm</i>	3,09±0,60	-0,153	0,134	<b>0,876</b>	<b>%69,278</b>
<i>Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama)</i>	3,02±0,95	-0,168	0,119	<b>0,959</b>	<b>%62,412</b>
<i>Adalet</i>	3,5±1,20	0,922	0,306	<b>0,943</b>	<b>%89,513</b>
<i>İş Tatmini</i>	3,36±1,23	0,635	0,613	<b>0,932</b>	<b>%95,812</b>

### **Nepotizm Ölçeği**

Faktör analizi sonuçlarına göre 3 faktörden oluşan ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %69,278 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin toplam açıklama oran %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair et ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 3 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 13'de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %69,278 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair et ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

### **Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Ölçeği**

Faktör analizi sonuçlarına göre tek faktörden oluşan ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %62,412 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin toplam açıklama oran %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair et ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 1 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 16'da verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %62,412 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair et ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

### **Adalet Ölçeği**

Faktör analizi sonuçlarına göre tek faktörden oluşan ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %89,513 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin toplam açıklama oran %50'den fazla olması beklenmektedir (Hairer ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 3 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 18'de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %89,513 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hairer ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

### **İş Tatmini Ölçeği**

Faktör analizi sonuçlarına göre tek faktörden oluşan ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %95,812 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin toplam açıklama oran %50'den fazla olması beklenmektedir (Hairer ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 1 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 20'de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %95,812 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hairer ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 9).

**Tablo 10.** Nepotizm Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım kurumda, çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	19	13,1	15	10,3	47	32,4	48	33,1	16	11
Çalıştığım kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	8	5,5	17	11,7	47	32,4	49	33,8	24	16,6
Çalıştığım kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınmaz.	20	13,8	42	29	50	34,5	23	15,9	10	6,9
Çalıştığım kurumda çalışanlar terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkilemez.	18	12,4	41	28,3	56	38,6	24	16,6	6	4,1
Çalıştığım kurumda işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	15	10,3	15	10,3	50	34,5	39	26,9	26	17,9
Çalıştığım kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	9	6,2	28	19,3	58	40	30	20,7	20	13,8

Çalıştığım kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	17	11,7	20	13,8	62	42,8	32	22,1	14	9,7
Çalıştığım kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmamaktadır.	6	4,1	26	17,9	78	53,8	26	17,9	9	6,2
Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	13	9	21	14,5	73	50,3	24	16,6	14	9,7
Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinmem.	8	5,5	12	8,3	57	39,3	41	28,3	27	18,6
Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.	23	15,9	30	20,7	74	51	14	9,7	4	2,8
Çalıştığım kurumun çalışanları her zaman üst yönetimde bir akrabaya ihtiyaç hissederler.	7	4,8	8	5,5	61	42,1	19	13,1	50	34,5
Çalıştığım kurumda tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha zor yararlanmaktadır.	9	6,2	14	9,7	100	69	14	9,7	8	5,5
Çalıştığım kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	9	6,2	12	8,3	44	30,3	19	13,1	61	42,1
Çalıştığım kurumda eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmemektedir.	27	18,6	35	24,1	58	40	14	9,7	11	7,6

Çalıştığım kuruma eleman alımında akrabalar öncelikli değildir.	12	8,3	50	34,5	52	35,9	25	17,2	6	4,1
Çalıştığım kuruma eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	9	6,2	17	11,7	62	42,8	41	28,3	16	11
Çalıştığım kuruma eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	20	13,8	24	16,6	72	49,7	19	13,1	10	6,9

#### Nepotizm Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına Bakıldığında En Yoğun Oranda Verilen Cevaplar;

- “Çalıştığım kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmamaktadır.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,8 oranında kararsızım cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 10).
- “Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %50,3 oranında kararsızım cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 10).
- “Çalıştığım kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %42,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 10).

**Tablo 11.** Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım kurumun kısa, açık ve ilgi çekici şekilde ifade edilmiş vizyonu, misyonu vardır.	33	22,8	22	15,2	52	35,9	23	15,9	15	10,3
Çalıştığım kurumun vizyonu-misyonu yazılı olarak ifade ediliyor.	35	24,1	20	13,8	48	33,1	27	18,6	15	10,3
Çalıştığım kurum vizyonunu-misyonunu devam ettirmiyor.	31	21,4	20	13,8	61	42,1	21	14,5	12	8,3
Çalışanlar işletme vizyonunu-misyonunu anlıyor ve vizyona-misyona katkısını biliyor.	39	26,9	18	12,4	46	31,7	30	20,7	12	8,3
Çalıştığım kurumun satış planı vardır.	22	15,2	10	6,9	58	40	36	24,8	19	13,1
Piyasa yeri önceden belirleniyor.	18	12,4	12	8,3	54	37,2	36	24,8	25	17,2
Genel düzeyde kritik başarı faktörleri açık olarak belirleniyor	29	20	14	9,7	57	39,3	24	16,6	21	14,5
Satıcı veya tedarikçi firmalarla kurulacak ilişkileri gösteren ayrıntılı planlar vardır.	31	21,4	16	11	53	36,6	32	22,1	13	9
Çalıştığım kurum rakiplerini tanıyor.	10	6,9	8	5,5	44	30,3	50	34,5	33	22,8

Rakiplerle hangi yönlerden nasıl rekabet edileceği biliniyor.	12	8,3	10	6,9	42	29	50	34,5	31	21,4
Müşteri ihtiyaçları tespit ediliyor.	12	8,3	10	6,9	42	29	48	33,1	33	22,8
Finansal tablolarla yer alan bilgiler sektör ortalamaları ile karşılaştırılıyor.	21	14,5	12	8,3	60	41,4	27	18,6	25	17,2
Müşteri beklenti / ihtiyaç anketleri yapılıyor.	44	30,3	10	6,9	50	34,5	27	18,6	14	9,7
Kurumumuz en az üç yıl kapsayan yazılı uzun dönemli planlar hazırlar.	37	25,5	17	11,7	61	42,1	18	12,4	12	8,3
Kurumumuzda uzun dönemli planlama sürecinin herhangi bir aşamasında düzenli olarak matematiksel model ya da bilgisayar programı kullanılmaz.	18	12,4	17	11,7	78	53,8	22	15,2	10	6,9
Kurumumuzun uzun dönemli planları insan kaynakları, ürün geliştirme, kurumsal gelişim vb. birimlerin plan ve bütçelerini içerir.	24	16,6	10	6,9	68	46,9	24	16,6	19	13,1

Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına Bakıldığında En Yoğun Oranda Verilen Cevaplar;

- “Kurumumuzda uzun dönemli planlama sürecinin herhangi bir aşamasında düzenli olarak matematiksel model ya da bilgisayar programı kullanılmaz.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,8 oranında kararsızım cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 11).

- “Kurumumuzun uzun dönemli planları insan kaynakları, ürün geliştirme, kurumsal gelişim vb. birimlerin plan ve bütçelerini içerir.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %46,9 oranında kararsızım cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 11).
- “Çalıştığım kurum vizyonunu-misyonunu devam ettirmiyor.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %42,1 oranında kararsızım cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 12.** Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışma programım adildir.	16	11	16	11	18	12,4	74	51	21	14,5
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	20	13,8	22	15,2	14	9,7	68	46,9	21	14,5
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	16	11	16	11	22	15,2	72	49,7	19	13,1
Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.	14	9,7	16	11	18	12,4	76	52,4	21	14,5
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	16	11	12	8,3	28	19,3	70	48,3	19	13,1
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.	14	9,7	10	6,9	22	15,2	80	55,2	19	13,1
Yöneticim, işimizle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.	16	11	8	5,5	30	20,7	72	49,7	19	13,1



Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.	16	11	8	5,5	26	17,9	76	52,4	19	13,1
Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.	16	11	10	6,9	26	17,9	74	51	19	13,1
İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	14	9,7	10	6,9	26	17,9	74	51	21	14,5
Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.	14	9,7	10	6,9	30	20,7	68	46,9	23	15,9
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.	14	9,7	6	4,1	26	17,9	78	53,8	21	14,5
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.	16	11	8	5,5	32	22,1	68	46,9	21	14,5
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.	18	12,4	10	6,9	22	15,2	74	51	21	14,5
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.	16	11	8	5,5	26	17,9	72	49,7	23	15,9
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.	12	8,3	16	11,0	33	22,8	73	50,3	11	7,6

Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.	14	9,7	12	8,3	20	13,8	78	53,8	21	14,5
Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.	11	7,6	9	6,2	26	17,9	73	50,3	26	17,9
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.	20	13,8	5	3,4	21	14,5	79	54,5	20	13,8
Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.	14	9,7	8	5,5	21	14,5	76	52,4	26	17,9
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	18	12,4	10	6,9	28	19,3	68	46,9	21	14,5
Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	18	12,4	10	6,9	21	14,5	72	49,7	24	16,6

**Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına Bakıldığında En Yoğun Oranda Verilen Cevaplar;**

- “Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %55,2 oranında katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 12).
- “Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %53,8 oranında katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 12).
- “Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %54,5 oranında katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 12).

**Tablo 13.** İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşim beni tatmin ediyor.	18	12.4	16	11	29	20	59	40.7	23	15.9
İşimde yaptığım çalışmalar beni tatmin ediyor.	18	12.4	18	12.4	27	18.6	57	39.3	25	17.2
İşimi seviyorum.	20	13.8	12	8.3	31	21.4	61	42.1	21	14.5

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımına Bakıldığında En Yoğun Oranda Verilen Cevaplar;

- “İşim beni tatmin ediyor.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %40,7 oranında katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 13).
- “İşimde yaptığım çalışmalar beni tatmin ediyor.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %39,3 oranında katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 13).
- “İşimi seviyorum.” Seçeneğine verilen en yoğun cevap %42,1 oranında katılıyorum cevabı olmuştur (Bkz. Tablo 13).

## 4.2.2. Ölçeklere Ait Bulgular

### 4.2.2.1. Nepotizm Ölçekleri

**Tablo 14.** KMO ve Bartlett's Test Results

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0,707</b>
<b>Chi-Square</b>	2193,155
<b>Df</b>	153
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Faktör Analizinin uygulanabilirliği için KMO değeri hesaplanmış olup, bizim çalışmamızda 0,707 bulunmuştur. KMO değeri 1'e yakın ise veri grubunun uygun olduğu kabul edilmektedir. (Živadinović; 2004). (Bkz. Tablo 14).

**Tablo 15.** Faktör Analizi Sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Terfide Kayırmacılık</b>			
Çalıştığım kurumda, çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	0,546		
Çalıştığım kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	0,675		
Çalıştığım kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınmaz.	0,783		
Çalıştığım kurumda çalışanlar terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkilemez.	0,712	6,528	36,268
Çalıştığım kurumda işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	0,700		
Çalıştığım kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	0,655		
<b>İşlem Kayırmacılığı</b>			
Çalıştığım kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	0,814		
Çalıştığım kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmamaktadır.	0,819		

Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	0,683		
Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinmem.	0,662	4,186	23,255
Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.	0,874		
Çalıştığım kurumda tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha zor yararlanmaktadır.	0,507		
Çalıştığım kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir	0,851		
<b>İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık</b>			
Çalıştığım kurumda eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmemektedir.	0,864		
Çalıştığım kuruma eleman alımında akrabalar öncelikli değildir.	0,857	1,756	9,754
Çalıştığım kuruma eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	0,564		
Çalıştığım kuruma eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	0,644		

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 3 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 13’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %69,278 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50’den fazla olması beklenmektedir (Hair et al., 2010) (Bkz. Tablo 15).

#### 4.2.2.2. Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Ölçekleri

**Tablo 16.** KMO ve Bartlett's Test Results

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0,869</b>
<b>Chi-Square</b>	2998,233
<b>Df</b>	120
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Faktör Analizinin uygulanabilirliği için KMO değer hesaplanmış olup, bizim çalışmamızda 869 bulunmuştur. KMO değeri 1'e yakın ise veri grubunun uygun olduğu kabul edilmektedir. (Živadinović; 2004) (Bkz. Tablo 16).

**Tablo 17.** Faktör Analizi Sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Sürdürülebilirlik</b>			
Çalıştığım kurumun kısa, açık ve ilgi çekici şekilde ifade edilmiş vizyonu, misyonu vardır.	0,869		
Çalıştığım kurumun vizyonu-misyonu yazılı olarak ifade ediliyor.	0,862	9,986	62,412
Çalıştığım kurum vizyonunu-misyonunu devam ettirmiyor.	0,734		
Çalışanlar işletme vizyonunu-misyonunu anlıyor ve vizyona-misyona katkısını biliyor.	0,861		

---

Çalıştığım kurumun satış planı vardır.	0,840
Piyasa yeri önceden belirleniyor.	0,838
Genel düzeyde kritik başarı faktörleri açık olarak belirleniyor	0,885
Satıcı veya tedarikçi firmalarla kurulacak ilişkileri gösteren ayrıntılı planlar vardır.	0,871
Çalıştığım kurum rakiplerini tanıyor.	0,594
Rakiplerle hangi yönlerden nasıl rekabet edileceği biliniyor.	0,670
Müşteri ihtiyaçları tespit ediliyor.	0,679
Finansal tablolarda yer alan bilgiler sektör ortalamaları ile karşılaştırılıyor.	0,833
<hr/>	
Müşteri beklenti / ihtiyaç anketleri yapılıyor.	0,708
Kurumumuz en az üç yılı kapsayan yazılı uzun dönemli planlar hazırlar.	0,808
Kurumumuzda uzun dönemli planlama sürecinin herhangi bir aşamasında düzenli olarak matematiksel model ya da bilgisayar programı kullanılmaz.	0,639
Kurumumuzun uzun dönemli planları insan kaynakları, ürün geliştirme, kurumsal gelişim vb... birimlerin plan ve bütçelerini içerir.	0,858

---

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 1 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 16’da verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %62,412 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50’den fazla olması beklenmektedir (Hair et al., 2010) (Bkz. Tablo 17).



### 4.2.2.3. Adalet Ölçekleri

**Tablo 18.** KMO ve Bartlett's Test Results

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0,730</b>
<b>Chi-Square</b>	9596,935
<b>Df</b>	231
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Faktör Analizinin uygulanabilirliği için KMO değer hesaplanmış olup, bizim çalışmamızda 730 bulunmuştur. KMO değeri 1'e yakın ise veri grubunun uygun olduğu kabul edilmektedir. (Živadinović; 2004) (Bkz. Tablo 18).

**Tablo 19.** Faktör Analizi Sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Etkileşimsel Adalet</b>			
Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,702		
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,787		
Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.	0,552		
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.	0,852		
Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.	0,853	18,276	83,072
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.	0,401		
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.	0,876		
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.	0,579		
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.	0,784		
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.	0,767		

Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır. 0,576

---

### **Prosedürel Adalet**

Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz. 0,501

İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır. 0,585

Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir. 0,759

Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder. 0,766

Yöneticim, işimizle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlara ilgili endişelerini dinler. 0,766

0,766 3,529

### **Dağıtımsal Adalet**

Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır. 0,655

İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum. 0,648

Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim. 0,639 0,642 2,917

İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum. 0,567

Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum. 0,669

Çalışma programım adildir. 0,480

---

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 3 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 18’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %89,513 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50’den fazla olması beklenmektedir (Hair et ve ark., 2010) (Bkz. Tablo 19).

#### 4.2.2.4. İş Tatmini Ölçeği

**Tablo 20.** KMO ve Bartlett’s Test Results

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0,787</b>
<b>Chi-Square</b>	1001,825
<b>Df</b>	3
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Faktör Analizinin uygulanabilirliği için KMO değer hesaplanmış olup, bizim çalışmamızda 787 bulunmuştur. KMO değeri 1’e yakın ise veri grubunun uygun olduğu kabul edilmektedir. (Živadinović; 2004) (Bkz. Tablo 20).

**Tablo 21.** Faktör Analizi Sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Etkileşimsel Adalet</b>			
İşim beni tatmin ediyor.	0,995	2,964	95,812
İşimde yaptığım çalışmalar beni tatmin ediyor.	0,993		
İşimi seviyorum.	0,994		

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, 1 faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 20’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %95,812 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50’den fazla olması beklenmektedir (Hair et al., 2010) (Bkz. Tablo 21).

#### 4.2.3. Hipotezlere Ait Bulgular

**Hipotez 1:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre nepotizm farklılık göstermektedir.

**Tablo 22.** Aile Anayasası Durumuna Göre Nepotizm Değerlendirilmesi

	Aile Anayasası Var (n=62)		Aile Anayasası Yok (n=83)		
	<i>Mean±SD</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>Mean±SD</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>p</i>
<b>Nepotizm</b>					
Nepotizm	2.82±0.51	1.56-3.61 (3)	3.3±0.59	1-5 (3.28)	<b>0,000**</b>

<sup>a</sup>*Independent Sample t Testi*

**\*\*p<0,01**

Aile anayasası durumuna göre nepotizm istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000; p<0,01). H1: Aile anayasası olmayan işletmelerde nepotizm, aile anayasası olan işletmelere oranla daha yüksek bulunmuştur. (Bkz. Tablo 22).

**Hipotez 2:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre sürdürülebilirlik (stratejik planlama) farklılık göstermektedir.

**Tablo 23.** Aile Anayasası Durumuna Göre Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama) Değerlendirilmesi

	Aile Anayasası Var (n=62)		Aile Anayasası Yok (n=83)		
	<i>Mean±SD</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>Mean±SD</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i><sup>a</sup>p</i>
<b><i>Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama)</i></b>					
Sürdürülebilirlik (Stratejik Planlama)	3.49±0.7	2-5 (3.5)	2.68±0.98	1-5 (2.69)	<b>0.000**</b>
<i><sup>a</sup>Independent Sample t Testi</i>		<b>**p&lt;0,01</b>			

Aile anayasası durumuna göre stratejik planlama istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000; p<0,01). H2: Aile anayasası olan işletmelerde, stratejik planlama yapılma oranı, aile anayasası olmayan işletmelere göre daha yüksek bulunmuştur (Bkz. Tablo 23).

**Hipotez 3:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre adalet farklılık göstermektedir.

**Tablo 24.** Aile Anayasası Durumuna Göre Adalet Değerlendirilmesi

	Aile Anayasası Var (n=62)		Aile Anayasası Yok (n=83)		<sup>a</sup> p
	Mean±SD	Min-Max (Median)	Mean±SD	Min-Max (Median)	
<b>Adalet</b>					
Adalet	3.92±0.6	2.68-5 (4)	3.19±1.28	1-5 (3.82)	<b>0.000**</b>

<sup>a</sup>Independent Sample t Testi

\*\*p<0,01

Aile anayasası durumuna göre adalet istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000; p<0,01). H3: Aile anayasası olan işletmelerde adalet algısı, aile anayasası olmayan işletmelere oranla daha yüksek bulunmuştur (Bkz. Tablo 24).



**Hipotez 4:** İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre iş tatmini ölçeği farklılık göstermektedir.

**Tablo 25.** Aile Anayasası Durumuna Göre İş Tatmini Değerlendirilmesi

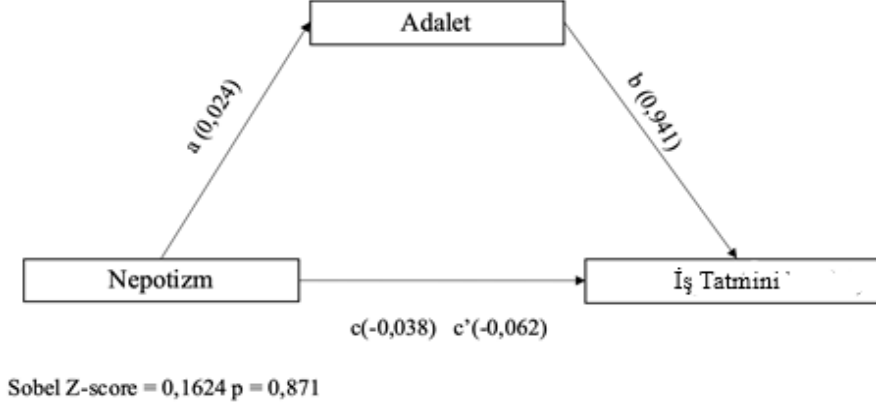
	Aile Anayasası Var (n=62)		Aile Anayasası Yok (n=83)		<sup>a</sup> p
	Mean±SD	Min-Max (Median)	Mean±SD	Min-Max (Median)	
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>					
İş Tatmini	3.94±0.62	3-5 (4)	2.93±1.4	1-5 (3)	<b>0.000**</b>

<sup>a</sup>Independent Sample t Testi

\*\*p<0,01

Aile anayasası durumuna göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,000; p<0,01). H4: Aile anayasası olan işletmelerde iş tatmini, aile anayasası olmayan işletmelere oranla daha yüksek bulunmuştur (Bkz. Tablo 25).

**Hipotez 5:** Aile işletmelerinde nepotizm ile iş tatmini arasında adalet algısının aracı etkisi vardır.



**Şekil 4.** H5 Modeli

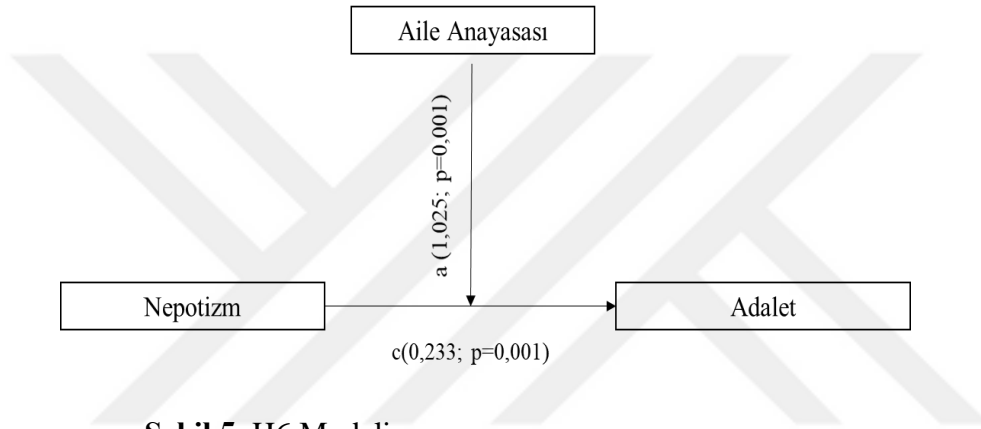
Şekil 4’de incelendiğinde, a yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,024 ve anlamlılık düzeyi 0,001, b yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,941 ve anlamlılık düzeyi 0,001 ve c yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı-0,038 ve anlamlılık düzeyi 0,871 şeklinde olduğu görülmüştür. Aracı etki olup olmadığını karar vermek için Sobel Testi Z skorlarına bakılır. Bu model için tespit edilen Z skor (0,1624) 0,05’den daha büyük olduğu için aracı etki olmadığı görülmüştür (Hipotez reddedildi.)

İki değişken arasında bir ilişkinin kurulmasında ya da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirmesinde aracılık eden değişken ile birlikte yapılan analize denir.

Sobel Testinde anlamlılık Z skor katsayısı ile belirlenmekte ve bu skorun 1.93’den büyük ve p değerinin de anlamlı olması gerekmektedir (Frazier, Tix & Baron, 2004). Etki büyüklüğü ise toplam etki puanından doğrudan etki puanını çıkararak elde edilmektedir. Bunun için de bootstrap güven aralığına bakılmalı ve alt ile üst sınırın sıfırın altında veya üstünde olması gerekmektedir (Preacher & Hayes,

2008). Modelin oluşturulmasında Hayes'in önerisi ile bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden yol, "c yolu"; bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinden bağımlı değişkene gittiği yol, "c1 yol"; bağımsız değişkenden aracı değişkene giden yol "a yolu" ve son olarak da aracı değişkenden bağımlı değişkene giden yol "b yolu" olarak adlandırılmıştır (Montoya & Hayes, 2016).

**Hipotez 6:** Aile anayasası, nepotizm ve adalet algısı arasında düzenleyici değişken rolü vardır.



**Şekil 5.** H6 Modeli

**Tablo 26.** Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	3,381	0,908	37,241	0,000**
<i>Nepotizm</i>	-0,769	0,185	-4,152	0,001**
<i>Adalet</i>	0,233	0,151	1,537	0,001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>1,025</b>	<b>0,313</b>	<b>3,207</b>	<b>0,001**</b>

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Aile anayasasının, nepotizm ve adalet algısı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu görülmektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre “*Aile anayasası, nepotizm ve adalet algısı arasında düzenleyici değişken rolü vardır.*” **hipotezi kabul edilmiştir** (Bkz. Tablo 26). Nepotizmin adalet algısı üzerinde, nepotizm arttıkça adalet algısının azalmasına neden olan negatif bir etkisi vardır. Aile anayasası olan işletmelerde bu etkinin gücü azalmaktadır.

**Tablo 27.** Hipotez Özetleri

Hipotezler	Durum
<i>Hipotez 1: İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre nepotizm farklılık göstermektedir.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 2: İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre sürdürülebilirlik (stratejik planlama) farklılık göstermektedir.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 3: İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre adalet farklılık göstermektedir.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 4: İş yerinde aile anayasasının olup olmama durumuna göre iş tatmini farklılık göstermektedir.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 5: Aile işletmelerinde nepotizm ile iş tatmini arasında adalet algısının aracı etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 6: Aile anayasası, nepotizm ve adalet algısı arasında düzenleyici değişken rolü vardır.</i>	<i>Kabul</i>

## SONUÇ

Bu araştırmada, aile işletmelerinde öncelikle nepotizmin ve aile anayasasının varlığı, anayasa olan ve olmayan aile işletmelerinde işletmenin adalet algısına bakış aıı ve iş tatmini değişkeni üzerinden işletmenin sürdürülebilirliğine etkisi incelenmiştir.

Yapılan literatür taramasında aile işletmeleri sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, iş tatmini gibi konularda bir çok kez ele alınmış ancak aile anayasası, adalet algısı ve nepotizm aıısından araştırmaya aık bulunmuş ve özgün bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Tezin araştırma kısmı İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki farklı aile işletmesinde çalışan 145 kişi üzerinde yapılmıştır. Evreni temsil eden ve 148 kişiden oluşan örneklem grubuna; demografik özellikler, adalet algısı, sürdürülebilirlik, nepotizm ve iş tatmini anketleri uygulanmış ve geçerli kabul edilen 145 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında; aile işletmelerinde çalışanların performanslarının, işe alım süreçlerinin, terfilerinin vs. adil değerlendirilip değerlendirilmediği böylelikle işletmede nepotizmin varlığı, nepotizmin varlığı sonucu aile işletmelerinin aile anayasası olup olmadığı, aile meclisi, objektiflik, profesyonelleşme, tutarlı ve adaletli olup olmadığı, ileriye yönelik stratejik planlama yapılıp yapılmadığı, işletmenin bir misyonu, vizyonu olup olmadığı ve bu temel değerşenlerin işletmenin sürdürülebilirliğine olan etkileri araştırılmıştır.

Oluşturulan hipotezler doğrultusunda ilk 4 hipotezde aile anayasasının olup olamama durumları incelenmiştir. Bunun sonucunda ilk hipotez de ulaşılan sonuç aile anayasası olmayan aile işletmelerinde nepotizm yüksek bulunmuştur. Nepotizm, aile ile işletme arasındaki sınırların belirlenmesi, aile üyeleri içinde adaletin sağlanması, işletmenin sürdürülebilirliği aıısından tecrübeli yöneticilerin, yönetime dahil olmaları bakımından bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Aile üyelerinin işletmeye dahil olmaları, işe alınma şart ve koşulları, performans değerlendirmeleri ile cezalandırma ve ödüllendirme politikaları gibi hususlar, izlenen yola bağlı olarak ailenin kendi içinde güven ve adalet olgularının oluşmasına engel olacaktır. Bu işletmenin tecrübeli çalışan alımını da engelleyerek nitelikli çalışanların işletmeyi

tercih etmemelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, işletme bu soruna bağlı olarak maddi ve manevi olarak zorlu süreçlerden geçmektedir. Aile üyeleri arasında eşitlik sağlanması amaçlanan bir sistemin de adaletli bir istihdam süreci oluşturmayacağı ifade edilmelidir. Bunun sonucunda aile anayasasının işletmedeki nepotizm etkisini düşürerek ikinci hipotezde belirtildiği gibi sürdürülebilirliğe, üçüncü hipotezde belirtilen adalet algısına ve dördüncü hipotezdeki iş tatminine olumlu etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Yani nepotizm işletmenin sürdürülebilirliğine bir nevi engeldir. İşletmede nepotizm uygulandığı müddetçe, adalet ve iş tatmini sağlanamayacak buda işletmenin sonunu getirecektir.

Çalışanların işletmelerde algıladıkları adaletsizlik durumları kişilerin iş tatminlerini düşürmekte ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Çalışanlarda iş tatmini sağlanmadığı durumda performans düşüşleri görülmekte buda işletmenin sonunu hazırlamaktadır. Yöneticilere düşen, çalışanların işletmelerini adil algılamalarını sağlamaktır. Aynı şekilde nepotizm konusunda da işletme yöneticileri veya liderlerin işletmelerde nepotizme yol açabilecek veya var olan nepotizm durumunu artırabilecek uygulamaları ortadan kaldırması oldukça önem taşımaktadır. Hem işletmedeki adalet algısının hem de nepotizm işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini bertaraf etmek için işletmelerin sürdürülebilir insan odaklı yönetim politikaları geliştirmelerinin günümüzde önemli hale geldiği söylenebilmektedir.

Yapılan analizlerde hipotez 5 reddedilmiştir. Nepotizm ile iş tatmini arasında adalet algısının aracı rolü vardır olarak belirlediğimiz bu hipotezde nepotizm olan işletmelerde adalette olsa tatmin sağlanmadığı yani nepotizmi direk ortadan kaldırılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Hipotez 6'da nepotizm ve adalet algısı arasında anayasanın düzenleyici rolü olduğu söylenmiş ve kabul edilmiştir.

Literatürde benzer yapılan araştırma ve sonuçlar araştırıldığında; Türkyılmaz'ın 2019 yılında "aile işletmelerinde nepotizmin sürdürülebilirliğe olan etkisinin belirlenmesinde, kurumsallaşmanın aracı etkisi" adlı çalışmasında aile işletmelerinde nepotizmin sürdürülebilirliğe etkisi ve kurumsallığın rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda nepotizm ile sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kolay 2014 yılında “Aile işletmelerinde nepotizmin çalışanlar üzerindeki etkileri”ni incelemiştir. Nepotizmin çalışan üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmüştür.

Tecirlioğlu 2018 yılında “Kobilerde aile anayasasının sürdürülebilirlik için önemi” ni incelemiştir. Araştırma sonucunda anayasanın sürdürülebilirliğe olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varmıştır.

Bu çalışmada olduğu gibi literatürdeki benzer çalışmalarda da aile işletmelerinde nepotizmin işletmelere özellikle sürdürülebilirliğine olumsuz etkileri olduğu görülmüş, anayasanın bu durumu düzenleyici rolde olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmalardan farklı olarak literatürde aile anayasası ve nepotizmin birlikte incelenmediği görülmüş bilime katkı sağlaması amacıyla aile anayasası, adalet algısı, iş tatmini, sürdürülebilirlik ve nepotizm birlikte incelenmiş özgün bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın sonucu olarak başarılı aile işletmeleri oluşturmak ve bu işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için profesyonelleşme ve insan kaynakları politikasının iyi örgütlenmesi gerekir. Profesyonel yapının tam olarak gerçekleştirilebilmesi için aile işletmeleri konusunda bilgili yöneticilerin işletmenin başına geçmelerine imkân sağlamak gerekmektedir.

Bu araştırmanın hayatta kalmak için çaba gösteren aile işletmelerine yol göstereceği düşünülmektedir. En çok yapılan hatalar ve bu hataların yapıldığı takdirde sonuçlarının işletmenin sonunu getirdiği yapılan araştırmada açıkça belirtilmiş bu başarısızlığa uğramamak için gerekli yol haritası belirlenmiştir. Aile işletmelerinde en önemlisi belirli kurallar olmasıdır. Çünkü herkes için aile yumuşak taraftır ve bu yumuşaklık işletmede kötü kararlara, kötü yönetime sebep olmaktadır.

Anayasa ile sağlanan kurallar işletmenin seyrini değiştirerek işletmede adalet algısını ve çalışan iş tatminini yükselterek sürdürülebilir bir aile işletmesine olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Adsan, E., Gümüştökin, G. E.; (2006). “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan s. 219-235.

Akbulut, A. (2013). “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi” İstanbul

Alayoğlu, N., (2015). Aile Şirketleri Yapısı, Sorunlar ve Çözüm Yolları

Alayoğlu, N. (2003). “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, MÜSİAD Yayınları No:42, Kasım.

Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. Ekonomik Yaklaşım, 21(76), 73-92.

Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. Social Behavior and Personality, 36 (9), 1237–1250.

Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. Social Behavior and Personality, 36 (9).

ARGE (2011). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Kurumsallasma/AileSirketlerindeKurumsallasma2/AileSirketlerindeKurumsallasma2.asp>,

Aronoff, Craig E. (2004). “Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival”, Family Business Review, 17(1), 55-59.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve



İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 93-109.

Ateş, R. (2013). Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri, Doğan Kitap, İstanbul

Başer, G. ve Erdem, F. (2008). “Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 177-179.

Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York: Wiley. p.278.

Büte, M. (2009). Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 737–741

Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm’in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,1, 4-6.

Champathes M. Rodsutti and M. Piyarat; (2005). Organizational Diagnostic Factors in Family Business; Development and Learning in Organizations, Vol.19, No.2, p.18.

Çağ, A. (2011). Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Çetin Canan ve Tikici Mehmet ve Karatepe Selma (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma. 3.

Davis, Peter (1983). “Realizing The Potential of The Family Business”, Organizational Dynamics, Summer, 47–56.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.

Doğan, E. (2014). Örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisi: Adıyaman kamu kurumlarında bir uygulama, Yüksel Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.

Dyer, Jr, W.Gibb, Handler, Wendy (1994). “Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections”, Entrepreneurship: Theory & Practice, 10422587, Volume 19, Issue 1.

Eczacıbaşı, B. (2006). “Aile Şirketleri: Ekonominin Temel Taşları”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi: 19, Agmer yayınları.

Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 18 (5): 3102-3116.

Fındıkçı İ. (2011). Aile İşletmeleri, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 4. Basım, İstanbul.

Gall, M.D., Borg, W.R., & Gall, J.P. (1996). Educational Research: An Introduction, (Sixth Edition). USA: Longman.

Genç, N, Karcıoğlu, F.; (2004). “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama” İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul: 20-32.

Gözler, K.; (2011). “Anayasa Hukukunun Genel Esasları”, B. 2, Bursa.

Güleş, H. K. ve Arıcıoğlu M. A. ve Erdirençelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara, ISBN:978-605-344-079-6.

Güney S., (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi, Ankara

Günver Akıngüç, B (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği-Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yay. No. 18, İstanbul

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hairet, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). "Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.

Hollander, B. S., Elman, N. S. (1998). Family Owned Business: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*, 1(2): 145-164.

Irak, D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi/Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.

Karacaoğlu, K., ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3, 46-47

Karpuzoğlu, E., (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı 2. Baskı, İstanbul, 42-53

Kebeci, T. (2011). Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.

Keleş, H. N. Özkan, T. K. &Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*. 10(9), 9-16.

Kelly, Louise M., Athanassiou, Nicholas ve CRITTENDEN William F. (2000). "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.

Keskin H., Akgün, A. E., Günsel A. (2008). Örgütsel davranışta seçme konular, organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar. Ankara:

İlke Yayınevi.

Kırca, İ.; (2019). “Aile Şirketleri ve Aile Anayasası”, Prof. Dr. Sabih Arkan’ a Armağan, On İki Levha Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul: 741-751.

Kline, R.B., (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modelling, 3rd.Edition, NY: Guilford Press.

Koironen, Matti (2002). “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, Family Business Review, 15(3), 175-187.

Lee, K. (1996). Culture and Management, A Study of Small Chinese Family Business Singapur, Eylül. , p.63-68.

Michita Champathes Rodsutti and Piyarat Makayathorn (2005). Organizational Diagnostic Factors in Family Business; Development and Learning in Organizations, Vol.19, No.2, p.18.

Özkanan, A., ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2,179-206.

Paksoy M., (2014). Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler, 6.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları 61.

Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H.H.,veKılıç, İ. (2017). Nepotizm algısında demografik özelliklerin rolü: Otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma, Türk Turizm Araştırma Dergisi,2,45-63.

Polat, M.,Meydan, C. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. Savunma Bilimler Dergisi, 9(1), 145-172.

Riggio, R.E., & Saggi, K. (2015). If we do our job correctly, nobody gets hurt by nepotism.<https://www.cambridge.org/core>,19-20.

Selek, A.S., E.Sayın Ünlü (2004). “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve yeniden Yapılanma Gerekliliği”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi: 13, Agmer yayınları

Semerci, B. (2006). “ Çocuk Yetiştirmek” , 2.Aile İşletmeleri Kongresi,

İstanbul Kültür Üniversitesi: 130-131, Agmer yayınları.

Serinkan, C., Erdiş, Y. (2014). Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Ankara: Nobel Kitapevi.

Sharon D. M., LOY, Johnben Teik-Cheok ve STAFFORD, Kathryn (2008). "Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework", *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395-421.

Sipahi, H., ve Kartal, Y. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Türkiye, 26, 214.

Soral, K., K. E., Aşkun, Y., O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 97-120.

Sünbül Koçak, Z. (2012). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası. 5. Aile İşletmeleri Kongresi (s. 329). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Swain, Robert (2011). *Bir Strateji Ustası: Peter Drucker* (Çev. Ümit Şensoy). 2. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Tavakol M, Dennick R (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-5, doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd.

Toğa, N. (2016). Örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisi ve bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Tuna, D. D. (2018). <http://www.halkbankkobi.com.tr>. Aile Anayasasının Oluşturulma Süreci: <http://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Aile-Anayasasi-OlustrmaSureci/10279> adresinden alındı. 17.06.2018.

Turhan, R. (2016). Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İzmir.

Uluyol, Osman (2004). “Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler”, Medipres Matbaacılık: Malatya.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör iş görenlerinin örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.

Yavuz, H. (2013). İş görenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki: Isparta ilinde görevli hemşireler üzerine bir araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yılmaz, E. (2019). Nepotizm ile örgütsel sinizmin boyutları ilişkisi üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yurttadur M. (2015). Kobi Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayınları, İstanbul

Yükselen, C. (2018). “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Zellweger, Thomas M. ve ASTRACHAN, Joseph H. (2008). “On the Emotional Value of Owning a Firm”, Family Business Review, 21(3), 347-363.

Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize [Defining the basic product attributes using the factor analysis]. Ekonomski pregled, 55, 952–966

## **Anket Formu**

**Değerli Katılımcı,**

Bu anket akademik bir araştırmaya data sağlamak gayesiyle hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Soruları yanıtlarken doğru ve samimi olmanız araştırmanın başarısı için önem arz etmektedir. Anket sorularında kimliğinizi ortaya koyacak tarzda hiğbir soru yer almamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil yanıtlarınız önem arz etmektedir.

Soruları, olması gerekene göre değil olana göre yanıtlamanız doğru sonuçlara ulaşılması açısından kritiktir. Lütfen tüm sorulara yanıt veriniz. Değerli katkılarınız ve vakit ayırdığınız için teşekkür eder, ęalıřmalarınızda başarılar dileriz.

**Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın**

**Yaşınız: ( )25-30 ( ) 30-40 ( )40 ve üzeri**

**Eğitim Durumunuz**

**( )İlkokul Mezunu**

**( )Lise Mezunu**

**( )Üniversite**

**( )Yüksek Lisans**

**İş Yerinde ęalıřma Süresi:**

**( )0-5**

**( ) 5-15**

**( ) 15 ve üzeri**

**Aylık Geliriniz**

**( )2.000-3.000**

**( )3.000-5.000**

**( )5.000 ve üzeri**

**İş Yerinde Aile Anayasası: ( ) Var ( ) Yok**





<b>NEPOTİZM ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.Çalıştığım kurumda, çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.</b>					
<b>2.Çalıştığım kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.</b>					
<b>3.Çalıştığım kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınmaz.</b>					
<b>4.Çalıştığım kurumda çalışanlar</b>					

terfi ettirilirken sırf aile bağlarının dikkate alınması diğer çalışanları olumsuz etkilemez.					
5.Çalıştığım kurumda işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
6.Çalıştığım kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
7.Çalıştığım kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
8.Çalıştığım kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı					

<b>olan çalışanlara daha farklı davranmamaktadır.</b>					
<b>9.Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>10.Çalıştığım kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinmem.</b>					
<b>11.Departman yöneticileri üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan korkar.</b>					
<b>12.Çalıştığım kurumun çalışanları her zaman üst yönetimde bir akrabaya ihtiyaç hissederler.</b>					

<b>13.Çalıştığım kurumda tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha zor yararlanmaktadır.</b>					
<b>14.Çalıştığım kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.</b>					
<b>15.Çalıştığım kurumda eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmemektedir.</b>					
<b>16.Çalıştığım kuruma eleman alımında akrabalar öncelikli değildir.</b>					
<b>17.Çalıştığım kuruma eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.</b>					
<b>18.Çalıştığım kuruma eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan</b>					

<b>kişilerin referansı oldukça önemlidir.</b>					
---	--	--	--	--	--



<b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK (STRATEJİK PLANLAMA) ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.Çalıştığım kurumun kısa, açık ve ilgi çekici şekilde ifade edilmiş vizyonu,misyonu vardır.</b>					
<b>2.Çalıştığım kurumun vizyonu-misyonu yazılı olarak ifade ediliyor.</b>					
<b>3.Çalıştığım kurum vizyonunu-misyonunu devam ettirmiyor.</b>					
<b>4.Çalışanlar işletme vizyonunu-misyonunu anlıyor ve vizyona-misyona katkısını biliyor.</b>					
<b>5.Çalıştığım kurumun satış planı vardır.</b>					
<b>6.Piyasa yeri önceden belirleniyor.</b>					
<b>7.Genel düzeyde kritik başarı faktörleri açık</b>					

<b>olarak belirleniyor</b>					
<b>8.Satıcı veya tedarikçi firmalarla kurulacak ilişkileri gösteren ayrıntılı planlar vardır.</b>					
<b>9.Çalıştığım kurum rakiplerini tanıyor.</b>					
<b>10.Rakiplerle hangi yönlerden nasıl rekabet edileceği biliniyor.</b>					
<b>11.Müşteri ihtiyaçları tespit ediliyor.</b>					
<b>12.Finansal tablolarda yer alan bilgiler sektör ortalamaları ile karşılaştırılıyor .</b>					
<b>13.Müşteri beklenti / ihtiyaç anketleri yapılıyor.</b>					
<b>14.Kurumumuz en az üç yılı kapsayan yazılı uzun dönemli planlar hazırlar.</b>					
<b>15.Kurumumuzda uzun dönemli planlama sürecinin herhangi bir aşamasında düzenli olarak matematiksel model ya da</b>					

<b>bilgisayar programı kullanılmaz.</b>					
<b>16.Kurumumuzun uzun dönemli planları insan kaynakları, ürün geliştirme, kurumsal gelişim vb... birimlerin plan ve bütçelerini içerir.</b>					

### **STRATEJİK PLANLAMA SORULARI**

**Lütfen kurumunuzda hazırlanan uzun dönemli planların hangi zaman aralığını kapsadığını belirtiniz**

- 1 yıldan daha az
- 1-3 yıl
- 3-5 yıl
- 5 yıldan daha fazla
- Diğer

**İşletmedeki pozisyonunuz nedir?**

- Kurucu- girişimci
- Kurucu - Girişimci ve Yönetici
- Aile üyesi ve Yönetici
- Aile üyesi olmayan Yönetici
- Vasıfsız İşgören
- Usta-Ustabaşı



Şef-Birim Sorumlusu

Müdür-Müdür Yardımcısı

Yönetici

Diğer ( Lütfen Belirtiniz.....)



<b>ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.Çalışma programım adildir.</b>					
<b>2.Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>3.İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>4.Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.</b>					
<b>5.İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.</b>					
<b>6.Yöneticim,</b>					

<b>işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.</b>					
<b>7. Yöneticim, işimizle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.</b>					
<b>8. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.</b>					
<b>9. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.</b>					
<b>10. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.</b>					
<b>11. Çalışanlar olarak yöneticimizin</b>					

aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.					
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.					
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.					
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.					
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.					
16. Yöneticim					

<p>işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.</p> <p>17. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.</p>					
<p>18. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların hakkı gerekçesini bildirir.</p>					
<p>19. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.</p>					
<p>20. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.</p>					
<p>21. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten</p>					

<b>mutluluk</b>					
<b>22. Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını sorunlarım gibi görürüm.</b>					



<b>İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. İşim beni tatmin ediyor</b>					
<b>2. İşimde yaptığım çalışmalar beni tatmin ediyor.</b>					
<b>3. İşimi seviyorum.</b>					