



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA PERFORMANSI  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT MİRASOĞLU

145100122

YRD.DOÇ.DR. EBRU GÖZÜKARA

İSTANBUL 2016



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE  
FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: **Murat MİRASOĞLU**

## KABUL VE ONAY

Murat Mirasoğlu tarafından hazırlanan “*Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

Üye :

Üye :

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “*Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04.10.2016

**Murat MİRASOĞLU**

## ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

04.10.16

**Murat MİRASOĞLU**

## ÖZET

### NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Murat MİRASOĞLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

Ekim, 2016 – 145 Sayfa

*“Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”* başlıklı bu araştırmada 50 sorudan ve 4 bölümden oluşan, 5’li Likert ölçeğinin kullanıldığı bir anket çalışması uygulanmıştır. Örneklemi İstanbul, İzmir, Gazimağusa, Girne ve Lefkoşa’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile firmalarında çalışan 200 kişi oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırmada katılımcı çalışanlardan elde edilen nicel veriler SPSS 23 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışanlardan toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada kullanmış olduğumuz ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alpha katsayısı hesaplanmış ve yorumu yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkiyi belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Sonuç olarak; nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kayırmacılık, Nepotizm, Liderlik Tarzları, Algılanan Etik Liderlik, Firma Performansı.

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP AMONG NEPOTISM, PERCIEVED ETHICAL LEADHERSHIP AND FIRM PERFORMANCE

Murat MİRASOĞLU

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA

October, 2016 – 145 Pages

In this research which is titled “*The Relationship Among Nepotism, Perceived Ethical Leadership and Firm Performance*” a survey that is composed of 50 questions and 4 sections using 5 points Likert Scale is applied. Sample consists of 200 people that are in business in various sectors in Istanbul, Izmir, Gazimagusa and Lefkoşa. In this research, the quantitative data gathered from the participants is analyzed by the SPSS 23 package programme. For the demographical features gathered from the participants, the descriptive statisticals which are the frequency, percentage, average and standard deviation are calculated and interpreted. For the reliability of the scale we used in the research, Cronbach alpha factor is calculated and interpreted. In order to define the effect between variables hierarchical regression analysis is done.

In conclusion; It is identified that nepotism and perceived ethical leadership has an explanatory effect on firm performance.

**Key Words:** Favoritism, Nepotism, Leadership Types, Perceived Ethical Leadership, Firm Performance.

## ÖNSÖZ

*“Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”* çalışmanın genel amacı olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, mevcut literatürü tarayarak, nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı ile olan ilişkisinin yönünü ve açıklayıcılığını ortaya çıkartmak amaçlanmıştır.

Çalışanların, lider davranışlarını etik olarak algılaması firmadaki etkinlik ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumun firma performansında artış sağladığı göz önüne alındığında; çalışanların etik liderlik algısını olumsuz yönde etkileyebilme ihtimali olan nepotizmin önlenbilmesinin, firmaların performans artışı sağlayabilmesi açısından önem taşıdığı öngörülmektedir.

Nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansına etkisini vurgulayan bu çalışma firmalara, yöneticilere ve çalışanlara kendilerini değerlendirme ve bir öz eleştiri yapma imkanı da sağlayacaktır.

Bu çalışmada yoğun akademik çalışmaları sırasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve yardımcı olan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ebru Gözükara’ya ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışma konumun seçilmesinde bana ilham kaynağı olan ve beni sürekli destekleyen değerli hocam, Sayın Arş. Gör. Birsen Özalp’e ve yüksek lisans sürecim boyunca değerli fikirlerini benimle paylaşan, çevirilerde bana yardımcı olan sevgili dostum Sayın Özgür Yararel’e teşekkürlerimi borç bilirim.

Son olarak, hayatımın her sürecinde olduğu gibi beni yüksek lisans sürecimde de yalnız bırakmayarak hep destek olan canım Anneme, canım Babama ve canım Kardeşim Ömercan’a şükranlarımı sunarım.

İSTANBUL, 2016

Murat MİRASOĞLU

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ÖZET .....                                                                                     | v     |
| ABSTRACT .....                                                                                 | vi    |
| ÖNSÖZ .....                                                                                    | vii   |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                                                                      | xi    |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                                         | xii   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                                         | xiv   |
| EKLER LİSTESİ .....                                                                            | xvi   |
| <br>                                                                                           |       |
| <b>1. GİRİŞ</b> .....                                                                          | 1     |
| <b>2. NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA<br/>PERFORMANSI KAVRAMSAL YAKLAŞIMI</b> ..... | 4     |
| <b>2.1. Kayırmacılık ve Adam Kayırmacılığı Kavramı, Kuramı ve Tarihi Gelişimi</b><br>.....     | 4     |
| <b>2.1.1. Adam Kayırmacılığı Türleri</b> .....                                                 | 8     |
| <b>2.1.1.1. Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı)</b> .....                                        | 8     |
| <b>2.1.1.2. Hemşehri Kayırmacılığı</b> .....                                                   | 10    |
| <b>2.1.1.3. Tribalizm</b> .....                                                                | 12    |
| <b>2.1.1.4. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)</b> .....                                          | 13    |
| <b>2.1.1.4.1 Firmalarda Nepotizme Konu Olan Uygulamalar</b> .....                              | 18    |
| <b>2.1.1.4.1.1. İşe Alma Sürecince Kayırmacılık</b> .....                                      | 18    |
| <b>2.1.1.4.1.2. İşlem Kayırmacılığı</b> .....                                                  | 19    |
| <b>2.1.1.4.1.3. Terfi Kayırmacılığı</b> .....                                                  | 20    |
| <b>2.1.1.4.2. Nepotizmi Ortaya Çıkartan Nedenler ve Uygulama<br/>Sebepleri</b> .....           | 21    |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1.4.3. Nepotizmin Firma Üzerindeki Olumlu Etkileri .....                          | 22 |
| 2.1.1.4.4. Nepotizmin Firma Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve<br>Alınacak Önlemler ..... | 24 |
| 2.2. Liderlik Kavramı, Kuramı ve Tarihi Gelişimi .....                                | 29 |
| 2.2.1. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar .....                                      | 32 |
| 2.2.1.1. Etkileme Kavramı .....                                                       | 32 |
| 2.2.1.2. Güç Kavramı .....                                                            | 33 |
| 2.2.1.3. Otorite (Yetki) Kavramı .....                                                | 34 |
| 2.2.2. Liderlik Yaklaşımları .....                                                    | 34 |
| 2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımları .....                                                | 35 |
| 2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....                                                | 36 |
| 2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları .....                                               | 40 |
| 2.3.3. Liderlik Tarzlarında Güncel Yaklaşımlar .....                                  | 47 |
| 2.3.3.1. Otokratik Liderlik .....                                                     | 48 |
| 2.3.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik .....                                        | 48 |
| 2.3.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik .....                                        | 49 |
| 2.3.3.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....                                  | 50 |
| 2.3.3.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....                                   | 51 |
| 2.3.3.6. Karizmatik Liderlik .....                                                    | 52 |
| 2.3.3.7. Paternalist (Babacan) Liderlik .....                                         | 52 |
| 2.3.3.8. Etik Liderlik.....                                                           | 53 |
| 2.3.3.8.1. Etik ve Etik Liderlik .....                                                | 53 |
| 2.3.3.8.2. Etik Liderliğin Önemi .....                                                | 58 |
| 2.3.3.8.3. Etik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....                       | 59 |
| 2.3.3.8.4. Algılanan Etik Liderlik .....                                              | 59 |
| 2.3. Performans ve Firma Performans Kavramı, Kuramı ve Tarihi Gelişimi ..             | 63 |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.1. Firma Performansının Ölçütleri .....                                                      | 66         |
| 2.3.2. Performans Ölçülmesinin Önemi ve Amacı .....                                              | 70         |
| 2.3.3. Nepotizm ve Algılanan Etik Liderlik Tarzının, Firma Performansına Etkileri .....          | 72         |
| <b>3. NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>      | <b>75</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi .....                                                                  | 75         |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                         | 75         |
| 3.1.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri .....                                        | 75         |
| 3.1.3. Araştırmanın Örneklemi .....                                                              | 77         |
| 3.1.4. Araştırma Verilerinin Toplanması .....                                                    | 78         |
| 3.1.5. Araştırmanın Ölçekleri .....                                                              | 78         |
| 3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi .....                                                       | 79         |
| 3.2. Bulgular ve Yorum .....                                                                     | 79         |
| 3.2.1. Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                           | 79         |
| 3.2.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması .....                                                   | 82         |
| 3.2.3. Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi ..... | 86         |
| <b>4. SONUÇ .....</b>                                                                            | <b>103</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                            | <b>107</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                               | <b>126</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                            | <b>130</b> |

## KISALTMALAR LİSTESİ

vb. : Ve benzeri.



## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                              | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 3.1.</b> Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                                               | 80    |
| <b>Tablo 3.2.</b> Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler .....                                                              | 81    |
| <b>Tablo 3.3.</b> Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                                            | 82    |
| <b>Tablo 3.4.</b> Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                                                 | 82    |
| <b>Tablo 3.5.</b> Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                                       | 83    |
| <b>Tablo 3.6.</b> Gelir Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                                        | 83    |
| <b>Tablo 3.7.</b> Çalıştığınız Departman Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                              | 84    |
| <b>Tablo 3.8.</b> Ünvan Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                                               | 84    |
| <b>Tablo 3.9.</b> Bu İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı .....                                | 85    |
| <b>Tablo 3.10.</b> Nepotizm ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi .....                                         | 86    |
| <b>Tablo 3.11.</b> Terfide Kayırmacılık ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                        | 87    |
| <b>Tablo 3.12.</b> Terfide Kayırmacılık ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                           | 88    |
| <b>Tablo 3.13.</b> İşlem Kayırmacılığı ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                         | 89    |
| <b>Tablo 3.14.</b> İşlem Kayırmacılığı ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                            | 90    |
| <b>Tablo 3.15.</b> İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....             | 91    |
| <b>Tablo 3.16.</b> İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                | 92    |
| <b>Tablo 3.17.</b> Algılanan Etik Liderlik ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi .....                          | 93    |
| <b>Tablo 3.18.</b> Algılanan Etik Liderlik ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                     | 94    |
| <b>Tablo 3.19.</b> Algılanan Etik Liderlik ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                        | 95    |
| <b>Tablo 3.20.</b> Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi .....                 | 96    |
| <b>Tablo 3.21.</b> Terfi Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi ..... | 97    |
| <b>Tablo 3.22.</b> Terfi Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....    | 98    |

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.23.</b> İşlem Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....             | 99  |
| <b>Tablo 3.24.</b> İşlem Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....                | 100 |
| <b>Tablo 3.25.</b> İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, Algılanan Etik Liderlik ve Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi ..... | 101 |
| <b>Tablo 3.26.</b> İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, Algılanan Etik Liderlik ve Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi .....    | 102 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                | Sayfa |
|------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1.1. Kayırmacılık ve Türleri .....       | 7     |
| Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ..... | 75    |



## EKLER LİSTESİ

|                                | Sayfa |
|--------------------------------|-------|
| <b>Ek-1.</b> Anket Formu ..... | 126   |



# NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

## 1. GİRİŞ

Yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakat ilkeleri dikkate alınmadan, hatta işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan bireylerin sadece akrabalık ilişkileri sayesinde istihdam veya terfi ettirilmesi ya da bazı ayrıcalıklardan istifade ettirilmesi ‘akraba kayırmacılık’ ya da ‘nepotizm’ olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve İlhan, 2010). Latince’de yeğen demek olan ‘nepos’ sözcüğünden türeyen ve İtalyanca’da ‘nepotismo’ diye anılan bu kavram, geçmişte ailelerine çıkar sağlayan bazı Papa’ları tanımlamak için kullanılmıştır (İyiışleroğlu, 2006). Nepotizm insanlarda var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde biyolojik/ekolojik yaklaşımlar, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfı içerisinde yer aldığını belirtilmektedir. Yani nepotizm davranışı; keyfi, duygusal veya içgüdüsel değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir (Büte, 2011c). Nepotizmin, bireyler arası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde subjektif karakter içerdiği bilinmekte, uygulandığında mağdurlar yarattığı düşünülmekte ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durum olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bireylerin iş için gerekli niteliklere sahip olmadan akrabalık ilişkileri dikkate alınarak istihdam ettirilmesinin ve ayrıcalıklı olarak firmanın kaynaklarından yararlanmasının aile dışı çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Doğramacı ve Kurt, 2014). Bazı olumlu etkileri olmakla birlikte daha çok olumsuz etkileri ile gündeme gelen nepotizmin, çalışanların etik liderlik algılarını ve firma performansını etkileyeceği öngörülmektedir.

Etik liderlik, yönetim literatüründe, kişisel eylem ve kişiler arası ilişkilerde normatif olarak uygun davranış gösterme, iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla çalışanları teşvik etme olarak tanımlanmaktadır (Gül ve İnce, 2014). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil davranan kişilerdir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Çalışanların etik liderlik algıları, firma hakkında çalışanların

olumlu düşünceler içerisinde olmasını, firmayı benimsemesini ve daha destekleyici davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Çalışanların etik algıları, firma etkinliği ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Altaş ve Kuzu, 2013). Çünkü liderlerin sergiledikleri etik liderlik davranışları, çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir (Ayık ve diğerleri, 2014b). Bu sebeple, çalışanların algıları, firma performansının artırılmasında oldukça önemli bir paya sahiptir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Performans kavramı, belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesi ya da gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenin, nicel ve nitel veriler yoluyla değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Timurlenk, 2009). Performans kavramı, olması gerekenle olanın karşılaştırılması veya hedeflenen ile gerçekleşenin karşılaştırılması için performans ölçümü yapılması (Akçi, 2012), yani firmanın etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır (Bayyurt, 2007). Firmaların başarısı, faaliyetlerini yüksek performans ve verimlilikle sürdürebilmelerine bağlıdır. Firmalara yüksek performans ve verimlilik kazandıran ise firma çalışanlarıdır. Çalışanların seçiminde yeterlilik kriterleri yerine, akrabalık ilişkilerinin kriter olarak kullanılması, yüksek performansla çalışacak olan kişilerin firma dışında kalmasına neden olmaktadır (Polat, 2012). Akrabalık veya kan bağı ilişkisiyle seçilen çalışanlar yeterli donanıma sahip olmamakta, yetenekli çalışanlar kadar iyi performans gösterememektedir (Boylu ve diğerleri, 2014).

Bu bağlamda, nepotizm ve algılanan etik liderlik tarzının firma performansı üzerinde etkisi olduğu öngörülmektedir. Araştırmamızda **“Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”** açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle kayırmacılık ve adam kayırmacılığı kavramı, tarihi gelişimi açıklanmaya çalışılmış; adam kayırmacılığı türlerine yer verilmiş ve nepotizm kavramından bahsedilmiştir. Ardından firmalarda nepotizme konu olan uygulamalara değinilmiş, nepotizmi ortaya çıkartan nedenler ve uygulama sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Daha

sonra nepotizmin firma üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri irdelenmeye çalışılmış ve nepotizmi önlemek için alınabilecek önlemler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle liderlik kavramı ve tarihi gelişimi açıklanmaya çalışılmış ve liderliğe temel oluşturan etkileme, güç ve otorite kavramlarına yer verilmiştir. Ardından liderlik yaklaşımlarına değinilmiş ve liderlik tarzlarında güncel yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra etik liderlik, önemi ve çalışanlar üzerindeki etkilerinden bahsedilmiş ve algılanan etik liderlik kavramı üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde öncelikle performans ve firma performansı kavramı, tarihi gelişimi açıklanmaya çalışılmış ve firma performans ölçütlerine yer verilmiştir. Ardından performans ölçülmesinin önemi ve amacından bahsedilmiş, nepotizm ve algılanan etik liderlik tarzının firma performansına etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise nepotizm ve algılanan etik liderliğin firma performanslı ile olan ilişkisinin yönünü ve açıklayıcılığını belirleyebilmek amacıyla çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren aile firmaları anket tekniği ile incelenmiştir.

Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket verilerinin analizinde SPSS 23 paket programından yararlanılmıştır. Çalışanlardan toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada kullanmış olduğumuz ölçeğin güvenilirliği için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmış ve yorumu yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkiyi belirleyebilmek için çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerden ele edilen sonuçlar literatür taraması yoluyla ulaşılan bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır.

Sonuç olarak; nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde açıklayıcılığı olduğu bulgulanmıştır.

## **2. NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA PERFORMANSI KAVRAMSAL YAKLAŞIMI**

### **2.1. Kayırmacılık ve Adam Kayırmacılığı Kavramı, Kuramı ve Tarihi Gelişimi**

Kayırmacılık olgusunun, insanların topluluk halinde ve örgütlü bir biçimde yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Kayırmacılık insanlık tarihi boyunca var olarak günümüze kadar gelmiştir. Farklı yerlerde ve değişik dönemlere ait arkeolojik bulgular, yönetimde kayırmacı uygulamaların antik çağlara kadar dayandığını göstermektedir (Erdem ve diğerleri, 2013b).

Türk Dil Kurumu kayırmacılık kavramını “birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma”; “birini haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma” olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve diğerleri, 2013b). Kayırmacılık, iltimas kelimesi ile eş anlamlı olup, bu kelime halk arasında kullanılan torpil kelimesi ile aynı anlamı taşımaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2014). Kayırmacılık, bir kişi veya gruptan yana olarak, hak ve adaletle uygun davranmaktan sapma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Polat, 2012).

Kayırmacı ilişkilerde kayıran ve kayırılan olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Bu ilişki dikey ve hiyerarşik bir yapı göstermektedir. Kayıran, kollayan, gözetleyen kişi olarak hiyerarşik yapı içinde üst basamaklarda yer alırken; kayırılan ise kollanan ve gözetlenen kişi olarak hiyerarşik yapı içinde daha alt basamaklarda yer almaktadır. Kayırılan kişi kayırana karşı bir minnet duygusu beslemekte ve bunu minnettarlık, saygı, hürmet, hediye ve rüşvet gibi çeşitli şekillerde göstermektedir. Bu durum sonucunda kayıran iktidar elde ederken hiyerarşik yapı içindeki yerini sağlamlaştırmakta, bulunduğu konumu güçlendirmekte ve aynı zamanda gelir ve saygınlık da elde etmektedir. Kayırılan ise somut, geçici imkan ve fırsatlara kavuşma imkanı bulmuş olmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Kayıran ve kayırılan arasındaki ilişkide karşılıklı itibar ve fayda değiş tokuşu söz konusu olmaktadır (Aytaç, 2010a).

Kayırmacılık, yakın kişiler arasında kurulan çarpık bir ilişki biçimidir (Aytaç, 2010a). Kişisel tercihlere dayalı öznellik ve taraflılık içermektedir. Özellikle kişisel ilişki ve arkadaşlıkların yüksek derecede önemsendiği kültürlerde kontrol edilmesi zor bir uygulamadır (Polat, 2012). Toplum içinde bireysel konumlanışını başaramamış, ‘biz’ sözcüğü ile kendini ontolojik olarak var eden kişilerin çoğunluğu oluşturduğu toplumsal yapılar kayırmacı davranış ve uygulamalara daha yatkın olmaktadır (Çakır, 2014). Kayırmacı davranış ve uygulamaların oluşması, kayırmacılığı gerekli kılan değer ve anlam ölçülerinin bir topluma ait kültürel yapı içinde yer ederek, etkinliğini sürdürüyor olmasına bağlıdır (İlhan ve Aytaç, 2010).

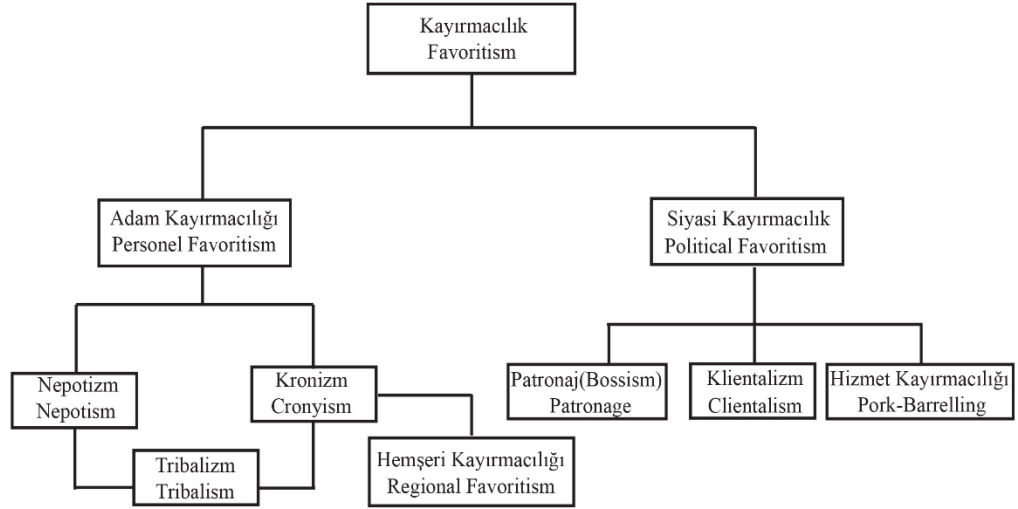
Doğu toplumlarında, batıya oranla kanunlar ve kurallar esnek ve kişiye özeldir. Toplulukçuluğun değer olarak benimsendiği toplumlarda grup üyesi olan bireyleri kayırmak ve bu bireyleri grup dışındaki bireylerden öncelikli tutmak oldukça doğal ve normal karşılanabilecek davranışlardır. Topluluklarda güvenin zayıf olması ve belirsizlikten kaçınma isteğinin yüksek olması, grup içi olarak algılanan üyelere, grup dışı olarak algılanan üyelere daha çok güvenilmesine neden olmaktadır. Kültürel yapıdan kaynaklanan bu değerler ve inançlar beraberinde grup üyesi olanları kayırma eğilimini getirmektedir. 61 ülkede yapılan bir araştırmada, Türkiye toplulukçuluk boyutunda yüksek bulunmuştur. Türkiye kişilerin arası güven algısında da oldukça düşük bir puana sahiptir. Bunun sonucunda, toplulukçuluk ve güven eksikliğinin yüksek olduğu kültürümüzde, grup içi olarak algılanan bireylere gereğinden fazla güven ve bağlılık duyma eğilimi söz konusu olmakta ve bu durum kişileri kayırmacılığa yönlendirebilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010).

Tajfel ve diğerleri (1971) yapmış oldukları bir çalışmada, bireylerin kendi gruplarını kayıran davranışlar sergilemeleri için gerekli ve yeterli koşulların neler olduğu sorusuna dair yanıtı; en küçük grup paradigması araştırmasıyla vermişlerdir. Bu araştırmacılar, lise öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, katılımcılara bir karar verme araştırmasına katılacaklarını söyleyip, katılımcıları tamamen rastlantısal iki gruba ayırmışlardır. Katılımcılara, Kandinsky ve Klee isimli ressamın eserlerine yönelik yapmış oldukları seçimlerinden dolayı iki farklı gruba ayrıldıkları

söylenmiştir. Her denek, tek başına bir odaya alınarak, denekten kendisinin yer almadığı denek çiftlerine (biri kendi grubundan, diğeri öbür gruptan) bir miktar para dağıtması istenmiştir. Araştırma sonuçlarında, katılımcıların kendi gruplarını büyük oranda kayırdığı tespit edilmiştir. Çok önemsiz sayılabilecek bir ölçüte göre gruplandırılmış ve birbirlerini tanımayan, geçmişte herhangi bir ilişkileri olmayan ve büyük olasılıkla gelecekte de bir ilişki içerisinde olmayacak olan kişiler arasında, – ödül dağıtan kişinin dağıttığı ödülün herhangi bir menfaati ya da çıkarı olmamasına rağmen – iç grup kayırmacılığı gözlenmiştir (Demirtaş, 2003).

Kayırmacı uygulamalar etik dışı davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Kayırmacı uygulamaların görüldüğü firmalarda modern yönetim anlayış ve ilkelerinden veya yönetimde liyakat ilkelerinin geçerliliğinden söz etmek mümkün olmamaktadır (Erdem ve diğerleri, 2013b).

Firma içindeki uygulamalarda bazı bireylere ayrıcalık tanınması, doğrudan maddi çıkar gözetmekten ziyade, bazı bağlılık ve yükümlülüklerden kaynaklı olabilmektedir. Diğer bir deyişle, para ya da mal gibi ekonomik bir güç yerine; maddi olmayan, akrabalık ilişkileri gibi manevi bir gücün bazı bireylere ayrıcalık tanınması için kullanımı söz konusu olabilmektedir. Ayrıcalıklı davranıştan fayda gören firma veya birey arasındaki ilişkiye bağlı olarak, kayırmacılık farklı biçimlerde ortaya çıkabilir (Büte, 2011b). Kayırmacılık kavramı ve türleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların kültürden kültüre farklılık gösterdiği görülmektedir (Doğramacı ve Kurt, 2014). Yapılan literatür incelemeleri doğrultusunda kayırmacılık ve türleri ile ilgili Şekil 1'deki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Erdem ve Özkanan, 2014).



**Şekil: 1.1.** Kayırmacılık ve Türleri.

Genel olarak literatürde kayırmacılık (favoritizm) ‘adam kayırmacılığı’ ve ‘siyasi kayırmacılık’ olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmaktadır. Adam kayırmacılığı boyutunun alt grubunda; nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş – dost kayırmacılığı), hemşehri kayırmacılığı ve tribalizm (aynı kabile ve aşiretten olma) kavramları yer almaktadır. Siyasi kayırmacılık boyutunun alt grubunda ise; patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı kavramları yer almaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Bu çalışmada kayırmacılık, adam kayırmacılığı ve alt grubunda yer alan nepotizm, kronizm, hemşehri kayırmacılığı ve tribalizm kavramları incelenmektedir.

Türkçede favoritizm ve nepotizm aynı anlamı olarak kullanılsa da, favoritizm nepotizmden daha geniş anlamı bir terimdir. Literatürde, favoritizm en geniş anlamıyla kayırmacılığı ifade etmek için kullanılırken; nepotizm ise akraba kayırmacılığını ifade etmek için kullanılmaktadır (Polat, 2012).

Firmalarda favoritizm, bir çalışan veya çalışan grubunun işle ilgili gösterdiği üstün başarı ve performans ile ilgili olmayan nedenlerden dolayı, aynı işi yapan diğer çalışanlardan daha fazla ücret alması, daha hızlı terfi etmesi ve kilit pozisyonlardaki kişileri tanıdığı için haksız yere diğer çalışanlardan daha iyi muamele görmesi gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır (Polat, 2012).

Yönetim faaliyetlerini yürütürken demokrasi, eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, hak ve adalet gibi kavramları etkin olarak uygulayan yöneticiler çoğu zaman takdir edilmektedir. Örgütsel verimliliği ve diğer çalışanları dikkate almayan, sosyal ilişki içinde olduğu bazı çalışanlara ayrıcalık tanıyan ve uygulamalarında yeterlilik gibi objektif ölçütleri uygulamaktan kaçınan yöneticiler ise kayırmacılık yaptıkları gerekçesiyle eleştirilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013). Çalışanlar alınan kararların adil olmadığını düşündüğünde firmaya karşı; bireyler arası iletişim ve etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bazı tutum ve davranışlar geliştirebilmektedir (Polat ve Kazak, 2014). Kayırmacı davranış ve uygulamaların önüne geçilebilmesi için etik anlamda kişilerin kendini geliştirmesi, bir takım yasal düzenlemelerin yapılması, ekonomik iyileştirmelerin sağlanması, yönetimde açıklık ve şeffaflık ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir. (Çakır, 2014).

#### **2.1.1. Adam Kayırmacılığı Türleri**

Kayırmacılık kavramı yerine sıklıkla kullanılan adam kayırmacılığı kavramı, kayırmacılık içerisinde yer alan bir kavramdır. Kayırmacılık kavramı adam kayırmacılığı ile birlikte diğer kayırmacılık türlerini de kapsamaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Bu çalışmada adam kayırmacılığı türlerinden kronizm, hemşehri kayırmacılığı, tribalizm ve nepotizm kavramları incelenmektedir.

##### **2.1.1.1. Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı)**

Kronizm, kişilerin yetenek ve üstünlüklerinden dolayı değil; önemli pozisyonlarda bulunan kişilere yakınlıklarından dolayı olumlu yönde kayırmaları olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Bir başka tanıma göre kronizm, bireylerin kişisel ilişkilerinde arkadaş, komşu veya tanıdıklarına ayrıcalıklı davranması şeklinde ifade edilmektedir. (Doğramacı ve Kurt, 2014). Kronizm, Türkçe’de çok fazla kullanılan bir kavram olmamakla birlikte, genellikle literatürde eş – dost, tanıdık ve arkadaş kayırmacılığı gibi anlamları ifade etmek için kullanılmaktadır (Erdem ve diğerleri, 2013b).

Kelimenin kökü, 17.yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında (Erdem ve Özkanan, 2014) argo olarak kullandıkları (Büte, 2011b) ‘uzun sürecek olan yakın arkadaşlık’ anlamına gelen ‘crony’ kelimesinden gelmektedir (Erdem ve Özkanan, 2014). Oxford English Reference Dictionary’de (1995), crony sözcüğünün ‘uzun süredir devam eden’ anlamında Yunanca ‘khronios’ sözcüğünden geldiği belirtilmektedir (Büte, 2011b).

Kronizm 1840’lı yıllarda yavaş yavaş gelişmeye başlamış, günümüzdeki anlamıyla ilk olarak 1946 yılında Washington’da bir köşe yazarının, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt’in devlet memurluğu görevine yetenekleri uygun olmayan kişileri kendi kişisel ilişkileri sebebiyle getirmesini, kronizm olarak betimlemesiyle *politik* bir tabir olarak kullanıma girmiştir (Büte, 2011b).

Kişilerin sahip olduğu güçlerin farklılık göstermesi bakımından kronizm, *denk kronizm* ve *hiyerarşik kronizm* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Denk kronizm güçlerin genel olarak eşit olduğu kişiler arasında ortaya çıkarken; hiyerarşik kronizm taraflar arasında güç dengesizliği olduğu ve taraflardan birinin değişime daha büyük katkı sağladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Polat, 2012).

Nepotizm ve kronizm kavramları çoğunlukla karıştırılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki en önemli farkın, kayırılan ve kayıran kişiler arasındaki yakınlık derecesinde belirgin bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Nepotizmde, kayırılan ile kayıran kişiler arasında kan bağı ya da akrabalık ilişkileri söz konusu iken; kronizmde kayırılan ve kayıran kişilerin tanıdık olması yeterli bir durumdur. Bu nedenle kronizm sınırlarının, nepotizmden daha geniş olduğu söylenebilir (Erdem ve diğerleri, 2013b).

‘Aynı okuldan mezun olma’, ‘aynı kulübün üyesi olma’, ‘aynı sivil toplum kuruluşuna kayıtlı olma’, ve hatta ‘aynı kahveye takılma’ gibi durumlarda da kronizmden söz etmek mümkündür (Meriç ve Erdem, 2013).

Khatrı ve diğerkleri (2006) kronizmi sosyal değışim kavramına dayandırmış, tarafların karşılıklı fayda beklentisi içinde olduklarını ileri sürmüştür. Kronizme yol açan nedenleri *faydacılık* ve *ilişkisellik* olarak ayırarak, faydacı kronizm ve ilişkisel kronizm olmak üzere iki farklı türe ulaşmıştır. *Faydacı kronizmde* kişisel çıkar ve faydaya dayalı unsurlar ön plandadır ve yapılan kayırmacılığın karşılığı kısa sürede beklenmektedir. *İlişkisel kronizmde* ise, muhabbet, ilişkiler ve sadakate dayalı unsurlar ön plandadır ve yapılan kayırmacılığın geri dönüşü daha uzun sürede olmaktadır (Polat, 2012).

Xin-Zhi ve diğerkleri (2010), kronizmin firma içinde küçük gruplaşmalara neden olabileceğini belirlemektedir. Özellikle birden fazla ortağsa sahip olan firmalarda, ortaklar kendilerine yakın gördükleri çalışanları belirli pozisyonlara getirmek isteyerek kronizmin meydana gelmesine yol açmaktadır. Böylece firma içindeki bu kutuplaşmalar, farklı çıkar gruplarının oluşmasına neden olmaktadır (Erdem ve diğerkleri, 2013b). Yaygın olarak görülen hemşehri kayırmacılığı da kronizmin bir türü olarak değerlendirilmektedir (Erdem ve Özkanan, 2014). Yapılan çeşitli araştırmalarda, hemşehri gruplarının iş dünyasında yardımlaştıkları sonucuna ulaşılmış, hemşehri kayırmacılığının da firma içinde kutuplaşma riskini artırarak, farklı çıkar gruplarının oluşmasına neden olduğu belirtilmiştir (Erdem ve Özkanan, 2014).

#### **2.1.1.2. Hemşehri Kayırmacılığı**

Hemşehri sözcüğü kişinin toplumsal durumunu tanımlamaktadır. Hemşehri tanımlamasının oluşabilmesi için en az iki kişinin olması gerekmektedir. Hemşehri kavramı, aile kökeni aynı coğrafi alan içinden olan ve hemşehrilik bağı tanınan kişileri kapsamaktadır. Hemşehrilik ilişkileri bir aidiyeti ifade etmektedir. Hemşehrilik kimliği, bireylerin köken olarak bağı oldukları gerçek memleketlerinde bir anlam ifade etmez. Çünkü memleketlerinde insanların birbirlerini tanımlamaları, aile, akrabalık, arkadaşlık gibi başka kavramlar çerçevesinde olmaktadır. Hemşehrilik kimliği ve ilişkileri yalnızca kişilerin memleketi dışında önemli ve anlamlıdır. Hemşehrilik kimliğinin oluşabilmesi için, kişilerin doğdukları yer dışında

yaşamayı, aynı coğrafi alan içinden gelmiş olması ve aidiyet duygusu taşıması gerekmektedir (Özkeraz ve Acungil, 2012).

Hemşehrilik ilişkileri, göç edilen kentsel ortam içinde yeni kurulan (Özerkmen ve Kahya, 2008) ve göç edenlerin kentsel yaşam içinde ayakta kalmalarını sağlayan önemli bir toplumsal ilişki türüdür (Özerkmen ve Kahya, 2008). Kente göç eden kişilerin aile ve akrabalık bağlarının kent içinde yeterli olmaması sebebiyle, bu kişilerin en kolay ilişki kurabildikleri kişiler, kente önceden gelmiş ve dolayısıyla kenti daha iyi tanıyan hemşehrileri olmaktadır (Özerkmen ve Kahya, 2008). Bu ilişki, göç edenlerin kendilerini kentlerde yeniden keşfetmesiyle ortaya çıkan, dayanışma, yardımlaşma, sahip çıkma gibi göç edenlere ait kültür formu ve değeridir. Bu işlevlerinden dolayı, hemşehrilik ilişkisi, insanları kente taşıyan, yerleştiren ve uyum sürecine katkı sağlayan önemli bir süreçtir (Özerkmen ve Kahya, 2008).

Hemşehrilik ilişkileri; yüz yüze, teke tek ilişkiler, komşuluk ilişkileri veya aynı iş kolunda çalışanların hemşehrilerinin çıkarlarını korumaya yönelik örgütlenmesi gibi çok çeşitlilik göstermektedir (Özerkmen ve Kahya, 2008). Hemşehrilik ilişkilerine zemin hazırlayan en önemli faktörler maddi ve sosyal yardımlaşma ihtiyacıdır (Özerkmen ve Kahya, 2008). Hemşehrilikte temel unsur, ‘yabancıyı sokmama’ prensibine dayanmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014).

Bir grup hemşehri tarafından kurulan ve hemşehrilik olgusunun devamlılığına en fazla katkısı olan örgütlenme şekli hemşehri dernekleri veya vakıflarıdır. Bu şekilde hemşehrilik ilişkileri resmi makamlarca onaylanmış olmakta ve bu kurumların birleştiricilik rolü yadsınmamaktadır. Çünkü kişiler aynı coğrafyadan gelmiş ve o coğrafyanın ortak kültürünü paylaşmaktadır. O coğrafi alan dışında sürdürülen bu aidiyet duygusu memleket düşüncesini ve dolayısıyla hemşehrilik ilişkilerini ortaya çıkartmaktadır (Özerkmen ve Kahya, 2008).

Yılmaz, “Hemşehri Kimliği” isimli çalışmasında, hemşehri derneklerinin ortaklık kurma ve iş bulmada önemli bir rol üstlendiğini; iş

arayan ve işverenleri bir araya getirici etkisi olduğunu belirtmiştir. İş arayanlar hemşehri derneklerine yönlendirilmekte, dernek yöneticileri ise işverenlerle iletişime geçerek iş arayanların iş bulmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır (Aytaç, 2010b).

Bursa ilinde yapılan bir araştırmada ise, Erzurumluların hemşehrileri ile aynı mahalleye yerleşmeyi, % 80'inin sorunlarının çözümü için hemşehrilerine başvurduğu ve işe alma konusunda % 55 hemşehrilerini tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumdan, hemşehri olmanın istihdam şartı olabileceği düşünülebilir (Erdem ve diğerleri, 2013b).

Türkiye’de çoğunlukla yöresel dayanışma ve hemşehri ilişkileri nedeniyle oluşmuş ve kalifiye olmayan bir iş gücü göçünden söz etmek mümkündür (Özgiraz ve Acungil, 2012).

#### **2.1.1.3. Tribalizm**

Tribalizm, aynı kabile ve aşiretten olan insanların kayırılması olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Kabile ve aşiret kavramlarının uluslararası literatürde sınırlarının kesin olarak çizilmemiş ve aralarındaki ilişkinin belirlenmemiş olması kavramsal çerçevede belirsizliklere neden olmaktadır (Aksoy, 2004).

Christie, aşiret (tribe) kelimesinin Latince “tribus” kelimesinden türediğini ifade etmektedir. Aşiretler antropologlar tarafından genellikle “belirli özelliklere (dil, kültür, ortak kahramanlar, tabular, mitolojik efsaneler gibi) ve tanımlanmış bir güç hiyerarşisine sahip gruplar olarak tanımlanmaktadır (Öraz, 2012).

Aşiretler kırsal bölgedeki toplulukları bir arada ve bağlı tutan informal bir örgütlenme şeklidir. Bu bağ genellikle aynı aile ve soydan geliyor olmanın yarattığı etkin bir bağlıdır. Bu informal örgütlenmeler, formel örgütlenmelerin yasalar veya anayasalar yolu ile yaptığını yapmaktadır. Aşiretler bireylerin davranışlarını düzenlemekte, inançlarına ve bireysel eğilimlerine yön

vermektedir (Öraz, 2012). Aşiretler kendilerine yeten yapılardır, özerktirler ve akrabalık ilişkilerine dayanmaktadırlar (Öraz, 2012).

Aşiret olgusu; bireyleri bir araya getiren, bütünleştiren ve aşiret mensubu diğer bireylerle özdeşleştiren bir unsurdur. Bu olgu mensubiyet duygusunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Aşiret mensubu bireylerde sağlam bir ‘biz’ duygusu gelişmiştir. Bireyler içinde yer aldıkları ortamda devam eden aşiret ilişkilerinde, kendilerinin yemek, barınma, savunma, adalet gereksinimlerinin karşılanacağı; sorunlarının ve mutluluklarının paylaşılacağı yapıyı oluşturur ve içselleştirirler. Söz konusu yapı ve bu yapı içinde yer alan bireylerle özdeşleşerek ‘biz’ duygusuna ulaşırlar. Aşiret – kabile olgusu, mensuplarının bireysel veya toplumsal kimliklerini biçimlendirmektedir. Aşiret – kabile olgusu ve kimlik duygusu, bireyler büyük kentlere göç etmiş olsalar da kaybolmamakta ve bireyler “şu veya bu aşirettenim” diyebilmektedir. Aşiret mensupları kentsel yaşam içinde ayakta kalabilmek, kimlik duygusu hissedebilmek vb. sebeplerden dolayı aşiret olgusunu burada da sürdürmeye çalışırlar. Bu kimlik duygusunun devamlığını sağlayabilmek için de kültür ve dayanışma dernek veya vakıflarını kurarlar. Dolayısıyla, kabile ve aşiretler dikkate değer bir sürekliliğe ve kültürel kimliğe sahiptir (Aksoy, 2004).

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

Yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakat ilkeleri dikkate alınmadan, hatta işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan bireylerin sadece akrabalık ilişkileri sayesinde istihdam veya terfi ettirilmesi ya da bazı ayrıcalıklardan istifade ettirilmesi ‘akraba kayırmacılık’ ya da ‘nepotizm’ olarak tanımlamaktadır (Erdem ve İlhan, 2010).

Nepotizm, mevkisini ailesinin yararına suistimal eden kişiler için kullanılmaktadır (Büte, 2011a). Türk Dil Kurumu nepotizm kavramını “akraba ve yakın arkadaş kayırma” olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016). İş sahibi birinin akrabasını işe almasına ‘aile nepotizmi’, mevcut bir çalışanın akrabasını işe almasına ‘örgütsel nepotizm’ denilmektedir (Polat, 2012).

Nepotizm kavramı sadece firma içinde yapılan kayırmalar için değil; ödemeler, burslar gibi durumlarda yapılan kayırmalar için de kullanılan bir terimdir (Ekmekci, 2014).

Latince’de yeğen demek olan ‘nepos’ sözcüğünden türeyen ve İtalyanca’da ‘nepotismo’ diye anılan bu kavram, geçmişte ailelerine çıkar sağlayan bazı Papa’ları tanımlamak için kullanılmıştır (İyiışleroğlu, 2006). Kelimenin İngilizce karşılığının ise ‘nephew’ olduğu değişik çalışmalarda belirtilmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

Akraba kayırma (kin selection) insanlarda var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde biyolojik/ekolojik yaklaşımlar, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfı içerisinde yer aldığını belirtilmektedir (Özler ve diğerleri, 2006). Diğer bir deyişle nepotizm davranışı, keyfi, duygusal veya içgüdüsel değil; rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir (Büte, 2011c).

Nepotizmin, bireyler arası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde subjektif karakter içerdiği bilinmekte, uygulandığında mağdurlar yarattığı düşünülmekte ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durum olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bireylerin iş için gerekli niteliklere sahip olmadan akrabalık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, terfi ettirilmesinin ve ayrıcalıklı olarak firma kaynaklarından yararlandırılmasının, aile dışı çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Doğramacı ve Kurt, 2014). Ayrıca bireylerin belirli bir göreve gelmede ya da statü elde etmede, kendi çaba ve yetenekleri yerine akrabalık ilişkilerini kullanmaları (Asunakutlu ve Avcı, 2010) kayırılan birey açısından bir zafiyet anlamına gelirken; firma açısından ise, kayırmacılığı destekleyen bir örgüt ikliminin varlığı anlamına gelmektedir (Büte, 2011a).

Nepotizm kavramı genellikle olumsuz bir durumu ifade eder şekilde algılanmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Bu durumun nedeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların, yetenek ve özelliklerini dikkate almadan yeğenlerini üst düzey görevlerde istihdam etme eğiliminde olmalarından

kaynaklanmaktadır. Papa'ların bu tutum ve davranışları, Papa'lara yakınlığı olmayan kişiler ve kilise faaliyetleri üzerinde olumsuz etkilere sebep olmuştur (Büte, 2011b). Rönesans döneminde yaşanan bu olumsuzluklar, günümüz firmalarında yaşanan problemlerle benzer özellikler taşımakta (Asunakutlu ve Avcı, 2010); nepotizm, günümüzde de aynı şekilde olumsuz olarak algılanmaya ve varlığını sürdürmeye devam etmektedir (Büte, 2011b).

Nepotizm genel olarak olumsuz bir kavram olarak algılanmasına rağmen, Bellow (2003) 'Nepotizme Övgü' isimli eserinde nepotizmi, firmaların başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak ele almıştır. Ancak bu eserde, nepotizme çalışanlar açısından değil, firmaların devamlılığı açısından yaklaşmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

Nepotizm piyasa mekanizmasının gelişmediği, geleneksel bağ ve ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı ülkelerde ki firmalarda daha yaygın olarak görülebilmekle birlikte, gelişmiş ülkelerdeki firmalarda da görülebilmektedir (Büte, 2011b).

Fukuyama'ya göre, geleneksel aile değerleri bağımlı bireyler yaratarak, toplumun gelişmesine ve insanların yaratıcı olmasına engel olmaktadır. Salt ve girift akrabalık ilişkilerinin sürmesi ekonomik kalkınmayı engellemektedir. Aile ve akrabası dışındaki kişilere güven duyamayan kişiler, gönüllü sivil beraberlik kuramamaktadır. Aile içi yardımlaşma ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda nepotizm toplumsal yapı içinde hakim olmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2014). Yapılan bazı araştırmalara göre, az gelişmiş ülkelerde nepotizm o kadar yaygındır ki, bazen ülke yönetimine tek bir ailenin hakim olduğunu söylemek mümkündür (Erdem ve diğerleri, 2013a).

Aile firmaları yeni iş olanakları ve toplam istihdamın yaklaşık % 80'ini sağlamaları sebebiyle, milli gelirin büyük bir kısmını oluşturmakta ve ülke ekonomilerinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Erdem ve diğerleri, 2013a). Aile firmaları hakkında yayınlanan makalelerde, dünyadaki aile kontrollü firmaların sayısının, bütün dünyadaki firmaların % 65 ile % 80'i arasında

olduğu belirtilmektedir. Bu firmaların büyük çoğunluğu küçük ölçekli aile firmaları olup, bir sonra ki nesle geçemeyeceği tahmin edilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010). Dünyanın en büyük 500 firmasının doğumlarından, tasfiye veya devir edilmelerine kadar geçen süre yaklaşık 40 – 50 yıl civarındadır. Aile firmalarının yaşam sürelerinin kısa olmasının pek çok sebebi olmakla birlikte, bu sebeplerden birisi de nepotizm uygulamalarıdır. Aile firmalarının yaşam sürelerinin uzatılabilmesi için kurumsallaşmaya gidilerek, nepotizm uygulamalarının sebep olduğu olumsuz sonuçları engellemesi ve geleneksel yönetim anlayışı yerine modern yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (İyişleroğlu, 2006). Çünkü nepotizm, daha sıklıkla profesyonellikten uzak geleneksel sistemlerle yönetilen firmalarda görülmektedir (Ekmekci, 2014).

Aile firmaları “maddi sermaye yoğun” firmalar değil, “sosyal sermaye yoğun” firmalardır. Sahip – yöneticinin veya ailenin sahip olduğu sosyal bağlantılar, aileye karşılıklı bağımlılık, güven, sadakat ve sosyal sermaye gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilecek, fakat ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunmaktadır. Bu kaynakları ekonomik faydaya dönüştürme isteği, aile firmalarını ekonomik ve yasal rasyonellik sınırları dışına sürükleyip, sosyal ve duygusal rasyonellik sınırları içine itmektedir. Kayırmacılık, bu noktada ortaya çıkmaktadır (Dökümbilek, 2010).

Aile firmalarında sadece iş akışının değil zaman zaman oldukça karmaşık olabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin yönetimi de söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, aile firmalarında yönetim fonksiyonları diğer firmalara göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir (İyişleroğlu, 2006). Bu firmalarda, aile öncelikleri genellikle profesyonel yönetim ve işletmecilik anlayışlarının önüne geçmektedir. Özellikle sahip – yöneticiler; bilgi, beceri, yetenek, eğitim vb. gibi nitelikleri dikkate almadan aile üyelerini ya da akrabalarını işe alma ve bu kişilerin eksikliklerini görmezden gelme eğilimindedir. Aile üyesi olan bu kişilerin işe alımı sırasında, personel seçme ve değerlendirme kriterleri kullanılmamakta ve bu kişiler firma içindeki kilit pozisyonlarda göreve başlamaktadır. Hatta bazen, aile firmalarında aile üyesine uygun pozisyon bulunmaması durumunda, aile üyesi için özel

pozisyon oluşturulabilmektedir (Dökümbilek, 2010). Dolayısıyla, bu firmalarda aile üyelerinin firmada ki en iyi pozisyonlarda çalışmaları için özen gösterilmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012). Bunun nedeni, aile firmalarında güvenin uzmanlıktan önce gelmesidir (Büte ve Tekarslan, 2010). Ancak aile ne kadar geniş olursa olsun, firmanın ihtiyacı olan farklı branşlardaki (işletme, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe vb.) uzman iş gücü ihtiyacının aile içerisinde bulunması mümkün olmamaktadır (Dökümbilek, 2010).

Firmaların başarılı olmasındaki önemli faktörlerde biri de, istihdam edilen çalışanların nitelikli ve işin gereklerine uygun olmasıdır. Çalışan ve üst yönetim kadrosundaki yöneticilerin başarısı, firmanın başarısını olumlu yönde etkileyerek arttırmaktadır (İyişleroğlu, 2006). Ancak, bireylerin liyakat ilkelerine göre değil de akrabalık ilişkilerine göre seçilip istihdam ettirilmesi, iş gücü kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Erdem ve İlhan, 2010). Kayırmacılığın var olduğu, göreve gelmede liyakat ilkelerinin göz ardı edildiği bütün firmalarda, bireysel ve örgütsel başarısızlık kaçınılmaz olmakta (Büte, 2011a); firma başarısı bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek zarar görebilmektedir. Aile firmalarında personel alımı ve terfi işlemleri objektif kriterler doğrultusunda yapılmalı, bütün çalışanlar kendi branşlarına uygun olan eğitim ve seminer programlarına dahil edilmelidir. Etkin bir denetim ve kontrol sistemi oluşturulmalı ve objektif bir performans değerlendirme ölçütü baz alınmalıdır. Performansı yetersiz olan çalışanlar aile üyesi bile olsa gerekli görüldüğü durumlarda, diğer çalışanlar gibi işten uzaklaştırılmalıdır (İyişleroğlu, 2006).

Geçmişte aile firmalarında sahip ve yönetici arasında bir ayrım yapılmamaktaydı ve çoğunlukla sahip ve yöneticiler aynı kişilerdi. Fakat hem teknoloji hem de diğer alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler, bu gelişmelerin takip edilmesi ve bunlara cevap verilmesi ihtiyacı, aile firmalarında profesyonel yöneticilere ihtiyaç olduğunun anlaşılmasına sebep olmuştur (Yücel ve Özkalan, 2012). Firmaların en büyük hedefi kurumsal bir firma olabilmektir. Kurumsallaşmanın ihmal edilmesi firmada problemlere sebep olabilmekte ve giderek firmanın çöküşü kaçınılmaz bir hal alabilmektedir. Bu sebeple, aile firmalarının başarısı ve devamlılığı için kurumsallaşma önemli ön şartlardan

biridir. Kurumsallaşma aile üyelerinin firma yönetiminden çekilip, yerini profesyonel yöneticilere bırakması anlamına gelmemektedir. Kurumsallaşma; firmanın bir sistem haline gelmesi, sistemin bölümlerinin ve rollerinin belirlenmesi, sistemin bir bütünlük içinde işleyebilmesi için kendi bölümleriyle etkileşim içinde olmasını sağlayacak gerekli alt yapının kurulmuş olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma süreci sonunda denge ve değer kazanan kuruluşlar, hayatta kalma ve devamlılık sağlama amacına ulaşmış olmaktadır (İyiışleroğlu, 2006).

#### **2.1.1.4.1. Firmalarda Nepotizme Konu Olan Uygulamalar**

Nepotizm algısının genel olarak literatürde işe alma boyutu, işlem boyutu ve terfi boyutu olmak üzere üç boyutta sınıflandırıldığı görülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

##### **2.1.1.4.1.1. İşe Alma Sürecince Kayırmacılık**

İşe alım süreci, ihtiyaç duyulan personel ihtiyacının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların seçilerek işe yerleştirilmesini içermektedir (Özdoğan, 2010).

Aday seçimi insan kaynakları yönetiminin en temel ve en belirgin fonksiyonlarından biridir (Özdoğan, 2010). Aday seçimi firmanın performansını ve iş sonuçlarını doğrudan etkilemekte (Aslan, 2012), dolayısıyla, firmanın devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. İnsan gücü bir firmanın başarı ya da başarısızlığındaki en önemli faktördür. Bu nedenle, aday bulma ve seçme yöntemleri insan kaynakları yönetimindeki en önemli ve en zor konulardan birini oluşturmaktadır (Özdoğan, 2010).

Firmalarda nepotizm uygulamalarının en sık görüldüğü bölüm insan kaynakları bölümüdür. Adayın işe alınması, performans değerlemesi ve ücret düzeyinin belirlenmesi gibi konularda insan kaynakları bölümünde nepotizm uygulamalarına oldukça sık rastlanmaktadır (Polat, 2012).

İşe alma sürecinde en sık karşılaşılan nepotizm uygulaması istihdam nepotizmidir. Bazı firmalar açık pozisyonları için gerekli iş gücünün temin edilebilmesi amacıyla aday havuzu oluşturmakta ve bu havuzun daha az maliyetle oluşturulmasına olanak sağladığı için istihdam nepotizmine yönelmektedirler. Mevcut çalışanların akrabalarının istihdam edilmesini destekleyen bu firmalar, çalışanları yardımıyla personel ihtiyacını daha az maliyetle temin etmektedir. İşe alınacak olan personelin firmada çalışan akrabasının çalışma ortamındaki davranışları, aday personelin davranışları için bir referans niteliği taşımaktadır. Ancak, firmanın amacı en nitelikli iş gücünü istihdam etmekse, aday havuzu mevcut çalışanların akrabaları ile sınırlandırıldığı için bu amaç gerçekleşmeyecektir (Polat, 2012).

Firmadaki açık pozisyonlar için en uygun adayın belirlenmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi firmaya kısa ve uzun vadede değer katmaktadır. Fark yaratanın insan olduğu günümüz iş dünyasında, pozisyona uygun olarak seçilmiş nitelikli işgücü firmanın bugünü ve geleceği için büyük önem taşımaktadır. Personel seçiminde kayırmacı davranışların uygulanması, pozisyon için daha uygun ve nitelikli adayların işe alınmamasına sebep olmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları departmanı kayırmacı davranışlar ve adil olmayan işe alım politikalarından dolayı çalışanların güveninin ve adalet algılarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Dağlı ve Aycan, 2010). Bu nedenle, firma için büyük önem taşıyan personel seçimi ve işe alma süreçleri en başından disiplinli bir şekilde yapılmalı; firmanın ihtiyacına uygun, etkili ve düzenli bir seçim tekniği uygulanmalıdır (Dural, 2011).

#### **2.1.1.4.1.2. İşlem Kayırmacılığı**

Nepotizm uygulamalarıyla işe alınan kişiler, liyakat temelli olmayan ve hak etmedikleri ayrıcalıklara sahip olan kişilerdir. Aile üyesi olan kişilerin işe gelme ve işten ayrılma saatleri diğer çalışanlara oranla farklılık göstermekte, çalışma saatleri daha esnek olmakta, işe devam, izin vb. konularda aile üyelerine ayrıcalıklı davranılabilmektedir. Firmadaki en iyi oda, bilgisayar, diğer çalışma araç – gereçlerinin tahsisatı ve aile üyesi olmayan çalışanların

faidalanamadığı birçok ayrıcalığın aile üyelerine sunulması sık karşılaşılan bir durumdur.

Aile firması olmayan firmalarda ise, yönetim pozisyonunda akrabası olan çalışanlar diğer çalışanlara oranla kendilerini ayrıcalıklı hissetmekte ve çoğu kez bu çalışanlara firma içinde daha ayrıcalıklı davranılmaktadır. Bu kişiler, aile firmalarında aile üyesi olan çalışanlara tanınan benzer ayrıcalıklardan faydalanabilmektedir. Yönetici akrabalar ise, daha alt pozisyonda çalışan akrabalarının daha iyi ücret alması, terfi etmesi, firmanın sunduğu eğitim fırsatlarından yararlanması, kendini geliştirmesi ve daha rahat çalışma koşullarına sahip olması için mevkisini akrabası yararına kullanabilmektedir (Polat, 2012).

#### **2.1.1.4.1.3. Terfi Kayırmacılığı**

Terfi; bir çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağılı olarak ücret yönünden daha üst pozisyondaki bir göreve atanması olarak tanımlanmaktadır. Terfi, bireye mesleğinde yükselme imkanı, sorumluluk, otorite ve daha yüksek ücret sağlamaktadır (Toprak, 2005).

Terfi doğru kriterlere göre yapılmadığı taktirde firmanın başarısını olumsuz yönde etkilemekte, çalışanların motivasyon ve firmaya olan bağılılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Toprak, 2005). Firma içindeki terfi kararlarının performansa göre uygulanmadığını gören çalışanlar, yüksek çaba harcamaktan kaçınmaktadır (Dökümbilek, 2010). Nepotizm uygulamalarının hakim olduğu firmalarda, çalışanlar bireysel performanslarını artırmaktan ya da daha yüksek performans göstermektense, çalıştıkları firmanın üst yönetiminde tanıdıkları bulunan bireylerle yakınlık kurarak terfi etme çabası içine girmektedir (Erdem ve Özkanan, 2014: 189).

Georgetown Üniversitesi, McDonough İşletme Okulu, 303 kıdemli yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada; terfi kararlarında kayırmacılığa sıklıkla rastlandığını bulgulamıştır. Bu araştırma, çalışanların terfi ettirilmesinde bağlantı ve ilişkilerin önemli bir rol oynadığını göstermiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 92'si kendi firmaları da dahil olmak üzere, çalışanların terfi ettirilmesinde kayırmacılığın önemli rol oynadığı kararlarla karşılaştıklarını belirtmiştir. Bu yöneticilerin çoğu, kayırmacılığın yaygın olduğunu belirtirken, % 23'ü kendilerinin de kayırmacılık yaptığını kabul etmiş ve % 9'u da sadece son terfi kararlarında kayırmacılık yaptıklarını ifade etmiştir (Polat, 2012).

Firma içinde çalışanların adalet algısını zedelemeyecek bir terfi sistemi oluşturulmalıdır (Asunakutlu ve Avcı, 2010). İşe alma, işlem ve terfi gibi süreçler, profesyonellik ve şeffaflık ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmelidir (Dökümbilek, 2010).

#### **2.1.1.4.2. Nepotizmi Ortaya Çıkartan Nedenler ve Uygulama Sebepleri**

Kayırmacı davranışlar, insan tercihlerinin bir sonucudur. İnsanlar doğal olarak bulundukları toplum içinde güçlü olma, kabul ve saygı görme yönünde taleplere sahiptir. Yöneticilerin, kayırmacı davranışlar sergileyerek çalışanların bir kısmını diğerlerine tercih etmelerinin nedeni, güven ve güç arzularından kaynaklanmaktadır (Asunakutlu, 2010).

Nepotizmin algılanma biçimi, sosyo – kültürel yapı, toplumun refah düzeyi, ekonominin durumu, firma büyüklüğü ve sahip yapısı gibi çeşitli faktörlerden dolayı farklılık gösterebilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, risk almak istemeyen, grup içi bireysel performansa ve güçlü grup kimliğine inancı yüksek olan kişilerin nepotizme eğilimli oldukları görülmüştür (Polat, 2012).

Aile üyesi olan yöneticilerin, aileyi bir arada tutma ve aynı iş çatısı altında toplama isteklerinden dolayı, aile firmalarında nepotizm uygulamalarına rastlanabilmektedir. Aile üyelerinin aynı çatı altında çalışmasından dolayı aile bağlarının kopmayacağı, ilişki ve iletişimin daha güçlü olacağı yönünde bir inanç söz konusu olmaktadır. Ayrıca, aile içerisinde çalışma hayatına çeşitli nedenlerden dolayı atılamayan aile üyesi için, ailenin

diğer üyeleri veya sözü geçen aile büyüklerinden gelen baskılar nedeniyle, aile üyesine aile firmasında çalışma imkanı verilmektedir (İyişleroğlu, 2006).

Firma sahibi ile akrabalık ilişkisi olan çalışanlar, bilgi ve beceriye dayalı bireysel özerkliğe sahip kişiler olarak değil, ailenin koruması altındaki kişiler veya manevi evlatlar olarak görülmektedir (Karacağöğlü ve Yörük 2012). Personel temin etme ve terfi yöntemlerinin uygulanmaması veya adil olmayan bir biçimde uygulanıyor olması, aile firmalarında nepotizm uygulamalarının hakim olmasındaki en önemli nedenlerden biridir (İyişleroğlu, 2006).

Aile değerleri ve inançlarının, firmada işin yapılma şeklini, işin yapılması için kullanılan yöntemleri, firma içindeki iletişimi; özetle firma kültürünü büyük ölçüde etkilediği görülmektedir (Özler ve diğerleri, 2006). Dolayısıyla, firmanın misyon ve vizyonu firma sahibi olan ailenin kültürünün gölgesi altında kalmaktadır (İyişleroğlu, 2006).

Kayırılan ve kayıran arasındaki ilişkide, üçüncü kişilerin hakları ve toplumun yaşayacağı deformasyon hesaba katılmamaktadır. Kayırmacılık ilişkilerine karşı asgari bir duyarlılık bile toplumsal ve kamusal ilişkilerde adalet, eşitlik ve hukukiliğin artmasını sağlayarak, kayırmacılığın yaygınlaşmasına engel olacaktır. Bu sebeple, toplumsal sorumluluk duygusunun artması, bireysel ve kültürel bilinçliliğin yükselmesi ve kayırmacı davranışlar karışışında bireylerin tepkilerini ortaya koyması, kayırmacı uygulamaların azalmasını sağlayacaktır (Aytaç, 2010).

#### **2.1.1.4.3. Nepotizmin Firma Üzerindeki Olumlu Etkileri**

Günümüzde iyi bir iş bulmak oldukça zordur. Bireylerin buldukları işten maddi olarak tatmin olmama ya da maddi olarak tatmin olsalar bile manevi olarak tatmin olmama durumları söz konusu olabilmektedir. Aile firmalarında çalışmak, aile üyelerini maddi anlamda tatmin etmekte ve bunun yanı sıra aile üyeleriyle birlikte çalışmak manevi tatmini de beraberinde getirmektedir. (İyişleroğlu, 2006).

İnsanlar hem özel hem de iş hayatlarında güven duygusu ile ilgili kaygılar yaşamaktadır. İnsanların en çok güvendiği kişiler genellikle aile üyeleridir. Kişilerin güvendiği aile üyelerini iş hayatında da yanında görmesi güven duygusunu arttırmaktadır (Ekmekci, 2014).

Çalışanların büyük bir çoğunluğu işlerini yeterince sahiplenmemektedir. İşlerini yapıp gitmekle, işlerine değer katma arasında bir fark görememekte (Ekmekci, 2014), yeterince istekli çalışma eğilimi içinde olmamakta ve kendi işleri olmadığı için mesai saatleri dışında işle ilgili durumları düşünmekten kaçınmaktadır (Düz, 2012). Fakat, firma içinde akrabalık ilişkileri nedeniyle istihdam ya da terfi ettirilen çalışanlar firma için fedakarlık yapmaktan kaçınmamakta (Polat, 2012), diğer çalışanlara göre daha özverili ve istekli çalışma eğilimi içinde olmaktadır (Düz, 2012). Bu çalışanlarda daha yüksek örgütsel bağlılık ve sadakat görülmektedir. Aile üyelerinin firmada yer alması ve kendilerine ait olan firmanın devamlılığı için üstün performans göstererek çalışması (Polat, 2012) verimliliğin yükselmesine neden olmakta (Ekmekci, 2014) ve firmanın gelecek kuşaklara aktarılma şansını arttırmaktadır (Polat, 2012).

Aile firmalarında, firmanın durumu ve stratejisini çok iyi bilen profesyonel yöneticilerin başka firmalara transfer olma olasılığı her zaman bulunmaktadır. Aile üyelerinin bu tarz eğilimleri olmamakla birlikte; birbirleriyle aynı kültür, aynı değer, aynı paylaşım ve ortak düşünceye sahip olmalarının vermiş olduğu mutluluk ve iş ortamındaki önemli unsurlardan olan güvenilir insanla çalışmış olma durumu nedeniyle, üst düzey yöneticilerin aile içinden atanması firma açısından avantaj olarak değerlendirilmektedir (Büte, 2011b).

Firmalarda birbirleri ile akrabalık ilişkisi içerisinde olan çalışanların daha az devamsızlık yaptığı belirtilmekte (Polat, 2012); ayrıca bu çalışanların başka bir firmada çalışma niyeti olmadığından bu durum firmada personel devir hızının düşük olarak hesaplanmasına sebep olmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012).

Bazı firmalar, açık pozisyonları için gerekli iş gücünün temin edilebilmesi amacıyla aday havuzu oluşturmaktadır. Nepotizm, bu aday havuzunun daha az maliyetle oluşturulmasına olanak sağladığı için istihdam maliyetlerini azaltmaktadır (Polat, 2012).

Daily ve Reuschling (1980) yapmış olduğu bir araştırmada, nepotizmin küçük aile firmalarında kendini firmaya adanmış olan çalışanların belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını, kayırılan akrabaların rastgele seçilen bireylerden daha etkili katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak hem aile üyesi hem de diğer çalışanların iş tatmini ve moralini arttırdığını ifade etmiştir (Büte, 2011b).

Danco (1982), nepotizmin başarı sürekliliği sağladığını; Aranoff ve Ward (1993), nepotizmin kurallara gereksinim duyulmadan önce açık bir iletişim kurulabilmesine olanak sağladığını; Molofsky (1998), nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha yüksek örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha az personel devri, daha iyi performans sağladığını; Nelton (1998) ise nepotizmin, firmalarda yüksek performans, firmaya uzun süreli örgütsel bağlılık ve firma sahipleri ile pozitif yönde iletişim kurmaya olanak sağladığını ifade etmiştir (Polat, 2012).

#### **2.1.1.4.4. Nepotizmin Firma Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Alınacak Önlemler**

Kayırmacı uygulamalar, meslek kurallarına aykırı davranışlar içermesi nedeniyle eleştiri almış profesyonel olmayan uygulamalardır. Kayırmacılıkla ilgili gelişmiş ülkelerde bir takım önlemler alınmıştır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde hala yangın bir biçimde uygulanmaktadır (Büte, 2011c). Literatürde nepotizmin hem olumlu hem de olumsuz etkilerinden bahsedilmektedir. Fakat, olumsuz etkilerinin olumlu etiklerinden fazla olmasından dolayı, genellikle nepotizmin olumsuz etkileri üzerinde daha çok durulmaktadır (Polat, 2012).

Nepotizm, profesyonel davranış ve demokrasi önündeki en önemli engellerden biridir (Büte, 2011b). Nepotizm uygulamaları hem firma ve

faaliyetlerinin başarısını hem de toplumda çalışan bireylerin refahını olumsuz yönde etkilemektedir (Karahana ve Yılmaz, 2014).

Yaygın olarak görülen nepotizm politika ve uygulamalarının önemli toplumsal sonuçlarından biri, az gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru beyin göçüne sebep olabilmesidir. Beyin göçü, bir toplumun entelektüel varlıklarını kaybetmesi ve ekonomik anlamda gelişmemesi anlamına geldiğinden, beyin göçü sonucu yaşanan yüksek vasıflı insan kaybı, toplumların entelektüel sermayesinin azalmasına ve firmaların, dolayısıyla toplumun rekabet gücünün zayıflamasına neden olmaktadır (Erdem ve İlhan, 2010).

Nepotizm, aile üyelerinin mevki ve güç kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, bireyselliği, otoriteyi ve bireyci özgürlükleri yasal ve rasyonel bir şekilde sınırlayan profesyonel yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; aile firmasının aileden bağımsız ve daha geniş kurumsal bir kimlik kazanmasına engel olan önemli sorunlardan biridir (Dökümbilek, 2010).

Nepotizm, profesyonel yönetim anlayışıyla bağdaşmayan (Karahana ve Yılmaz, 2014) ve örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumdur. Çalışanlar akrabalık ilişkileri sebebiyle seçildikleri için, insan kaynakları yönetimi olumsuz olarak etkilenmektedir (Polat, 2012). Nepotizmin etkilerinin görüldüğü firmalarda, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları bağımsız bir şekilde sürdürülemez ve bu firmalarda meritokrasinin bulunması imkansızdır (Dökümbilek, 2010). Yapılan araştırmalarda, insan kaynakları yöneticilerinin firmadaki nepotist uygulamalardan mutsuzluk duydukları ve nepotizmin örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz etkisinin olduğuna inandıkları saptanmıştır (Polat, 2012).

Firma sahipleri akrabalık ilişkileri sebebiyle birini işe alıyorsa, kişinin yetkinlikleri ne olursa olsun kişiyi işe alma eğiliminde olacaktır (Ekmekci, 2014). Çalışanların akrabalık ilişkileri sebebiyle seçilmesi, firmada benzer düşünce yapısına sahip kişilerin sayısını arttıracaktır. Bu durum firmada homojen bir yapıya sebep olmakta, farklı ve yaratıcı fikirlerin gelişmesini

olumsuz yönde etkilemektedir. Akrabalık ilişkileri sebebiyle seçilen bu çalışanlar yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaktadır. Liyakat ilkesine göre seçilmiş, işin niteliklerine uygun olan çalışanlar kadar iyi performans gösterememektedir. Niteliksiz çalışanların sebep olduğu bu durum, beraberinde verimsizliği getirmektedir. Örgütsel adalet, uyum ve motivasyonu yok ederek, firma sahipleri ile akrabalık ilişkisi olmayan çalışanların firmadan ayrılmasına sebep olabilmektedir (Polat, 2012).

Akrabalık ilişkileri sebebiyle, kayırmacılık yapılarak işe alınan çalışanların firma içindeki başarısı abartılmakta, diğer çalışanların başarısı göz ardı edilmektedir. Ya da, diğer çalışanların başarısı kayırılan çalışanlara mal edilmektedir. Kayırılan çalışanların çalışma saatleri daha esnek olmakta, diğer çalışanlar ise işe zamanında gelip işten zamanında çıkmak durumunda kalmaktadır. Ya da, bu durum izin günlerinde ve zamanında farklılıklar şeklinde kendini göstermektedir (Düz, 2012).

Firma sahiplerinin akrabalık ilişkileri sebebiyle birini işe alması subjektif ve profesyonellikten uzak bir karardır. Bilinçli bir işverenin personel seçimi yaparken objektif davranması, işe alacağı kişinin yetkinlikleri, başarısı ve eğitim düzeyi gibi niteliklerini göz önünde bulundurarak seçim yapması gerekmektedir (Ekmekci, 2014).

Nepotizm uygulamalarının etkin olarak hissedildiği firmalarda, aile içindeki anlaşmazlıklar firma içindeki iletişimi ve ilişkileri; firma içindeki anlaşmazlıklar ise aile içindeki iletişimi ve ilişkileri etkilemektedir. Bu çift yönlü olumsuz etkileşim aile içinde sorunlara yol açmakta (İyiışleroğlu, 2006) ve aile sorunları firma sorunları haline gelmektedir. Bu durum, çalışanlar arasında kutuplaşmalara sebep olmakta ve kurumsal karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Polat, 2012).

Yönetimde aile üyeleri dışında profesyonel yöneticiler yer alsa bile, karar alma durumunda aile üyelerinin kararları sonucun belirlenmesinde daha önemli bir rol oynamaktadır. Firmayla ilgili alınacak önemli kararların büyük çoğunluğu aile büyükleri tarafından alınmaktadır. Bu durum, firmadaki

otoritenin ailenin belli bir grubunun elinde olduğunu ve tüm kararların aynı otoriteden çıktığını göstermektedir. Bu kişiler, insan doğasının gereği güç ve otoritesini kaybetmek istememekte ve bu durum firmanın gelişmesini yavaşlatabilmektedir (Ekmekci, 2014).

Aile üyelerinin kayrılması eğilimi, aileden olmayan kişilerin yönetim pozisyonuna gelmesini zorlaştırmaktadır. İstatistikler, yönetimde olan aile üyelerinin % 87'sinin kendilerinden sonra yönetici olarak aile üyelerinden birini seçtiğini göstermektedir. Çalışanlar herhangi bir aile üyesi ile rekabet halinde ise, terfi almaları çok güçtür. Nepotizmin sebep olduğu bu haksız rekabet durumu, aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmininin azalmasına yol açabilmektedir (Polat, 2012).

Yeteneksiz ama aile üyesi olduğu için kayrılan bir yöneticinin emrinde çalışmak, kayırmacılığa maruz kalan çalışanlar için rahatsız edici bir durum olmaktadır. Yapılan katkı ile alınan pay arasında eşitsizlik olduğunda, bu durum, çalışanların adaletsiz bir çalışma ortamı içerisinde yer aldıklarını düşünmelerine sebep olmaktadır (Büte, 2011a).

Nepotizm uygulamalarının çalışanlarda yoğun iş stresine, artan iş stresinin de iş tatminsizliğine sebep olduğu görülmektedir (Ekmekci, 2014). Nepotizmin devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ifade edilmekte, çalışanların adalet algısının azalmasına ve performanslarının düşmesine sebep olduğu belirtilmektedir (Erdem ve Özkanan, 2014).

Kayırmacılık kavramının varoluş nedenlerini bilmek ve işleyiş mekanizmasını anlamak, kayırmacı uygulama ve davranışların yaratacağı olumsuz etkilerin önlenmesini mümkün kılabilir (Asunakutlu, 2010). Açıklık ve şeffaflığa dayanan bir yönetim anlayışı kayırmacılığı önlemede önemli bir etkidir (Çakır, 2014).

Örgütsel adalet kavramının önemsendiği günümüz iş dünyasında, kayırmacı uygulamalar iş başarısını ve örgütsel huzuru olumsuz yönde

etkilemektedir. Bu olumsuzlukları gidermenin en önemli yolunun, örgütsel adaleti sağlamak olduğu söylenebilir (Asunakutlu, 2010).

Başarılı aile firmalarının oluşturulması ve devamlılığının sağlanabilmesi için, firma bünyesinde profesyonel yönetim uygulamalarına yer verilmesi gerekmektedir. Profesyonel yönetim uygulamalarının tam olarak gerçekleştirilebilmesi için, işin gereklerine uygun yöneticilerin firma içinde ki kilit pozisyonlara getirilmesine ve gerekli yapısal iyileştirmeleri yapmasına olanak tanınmalıdır (Dökümbilek, 2010).

Aile firmalarındaki birçok sorun, aile üyelerinin bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Firma yönetimi gerektiğinde nasıl diğer çalışanlara eğitim programları hazırlıyorsa, aile üyeleri içinde sektörel bilgilerini geliştirebilecek doğrultuda eğitim programları hazırlamalıdır (İyiişleroğlu, 2006).

Türkiye'nin en büyük aile firmaları kalabalıklaşan aile üyelerinin istihdamı ile ilgili sorunlar yaşamış ve bu sorunları çözümlemek için stratejiler geliştirmiştir. En büyük aile firmalarının çoğunluğu, aile meclisi kurmuş ve aile anayasası hazırlamıştır. Bu aile anayasalarında, aile firmasında çalışacak olan aile üyeleri için özel şartlara yer verilmiştir. Örneğin; aile firmasında çalışacak aile üyelerine yüksek lisans mezunu olma veya iki yabancı dil bilme şartı getirilmiştir (İyiişleroğlu, 2006).

Aile üyesi olan yöneticiler profesyonel düşünmeli, özel yaşam ile iş yaşamını birbirinden ayırmalı, duyguları ile değil, mantıklarıyla hareket etmeli ve bütün konularda objektif davranabilmelidir (İyiişleroğlu, 2006).

## 2.2. Liderlik Kavramı, Kuramı ve Tarihi Gelişimi

İnsanlar, sosyal bir varlık olarak, ihtiyaçlarını giderebilmek için bir grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup içerisinde yer almadan, insanların tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. İnsanlar, bu durumun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek ve ortak hedefe götürecek kişiye yani lidere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, tarih öncesi ilkel toplumlardan içerisinde bulunduğumuz modern döneme kadar her zaman ve her yerde liderlik uygulaması var olmuştur ve olmaya devam edecektir. Çünkü bilimsel anlamda liderlik, kitleleri peşinden sürükleyen kişileri konu edindiğinden, insanlar kendilerini yönetecek ve kendileri adına karar verecek kişilere her zaman gereksinim duyacaklardır (Gül ve Şahin, 2011).

Örgütsel anlamda liderlik, sanayi devrimi ile birlikte hızla gelişen dünya ekonomisinin etkili bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı sonucu, 20. Yüzyıl batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmuştur (Balun ve Erbay, 2015). Liderlik kavramı ile ilgili yapılan ilk bilimsel çalışmaların geçmişi, işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi dönemine kadar dayanmaktadır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan yönetim ve organizasyon problemleri, o dönemin klasik yönetim ve bürokrasi teorisyenleri olan Taylor ve Fayol gibi kişileri ortaya çıkartmıştır (Balun ve Erbay, 2015). Örgütsel anlamda liderlik kavramı, o dönemden günümüze kadar liderlerin firma içerisinde değişen rollerine paralel olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

Liderlik ile ilgili literatürde oldukça fazla çalışma olmasına rağmen, liderliğin kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür (Küçükaltan ve Karalar, 2014). Bu çalışmalara dahil olan teorisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından liderlik kavramını çözümleyebilmek için büyük çaba harcanmıştır. Bu çabalar sonucunda liderlikle ilgili 5000'den fazla araştırma yapılmış ve liderliğe 350'den fazla tanım kazandırılmıştır (Doğanay, 2014).

Lider ve liderlik kelimesi için yapılan tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce olup, kavramın aslı fiil olarak 'lead' şeklindedir. Liderlik kavramı; rehberlik etmek, yön göstermek, yol göstermek, öncülük ve kılavuzluk etmek olarak tanımlanmaktadır. Lider (leader) ise; rehber, kılavuz ve önder olarak tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2012).
- Stogdill (1950), liderliği; hedef oluşturmak ve hedefe ulaşmak için grup aktivitelerini etkilemek olarak tanımlamıştır.
- Hemphill ve Coons (1957), liderliğin, bireysel bir davranış olduğunu belirtmiş ve liderliği bir grubun paylaşılan bir hedefe yönlendirilmesi olarak tanımlamıştır.
- Drucker (1974), liderliği, kişinin performansını daha yüksek bir standartta çıkartması, vizyonunu ve kişiliğini normal kıstasların ötesinde geliştirmesi olarak tanımlamıştır.
- Katz ve Kahn (1978), liderliği, çalışanların performansını yükseltecek etki uyandırmak olarak tanımlamıştır.
- Rauch ve Behling (1984), liderliği, ortak bir amaç için bir arada bulunan bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır.
- Jacobs ve Jaques (1990), liderliği, anlamlı bir amaca yönelik ortak bir hedef belirlemek ve bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik çaba harcamaya istekli olmak olarak tanımlamıştır.
- Schein (1992), liderliği, sabit bir kültürün dışına çıkarak, evrimsel değişim sürecini başlatabilmek olarak tanımlamıştır.

- Drath ve Palus (1994), liderliği, insanların birlikte yaptığı Şeyi anlama, anlamlandırma ve içselleştirme olarak tanımlamıştır.
- İbicioğlu (1998), liderliği, insanların bir işi şiddet ya da tehdit olmadan isteyerek yapmaları olarak tanımlamıştır.
- Casimir (2001), liderliği, astlara ilham verme, grup hedefleri oluşturarak, bu hedeflere ulaşma ve grubun bağlılığını koruma olarak tanımlamıştır.
- Koçel (2011), liderliği, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal hedefleri gerçekteştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlamıştır.
- Robbins ve Judge (2012), liderliği, amaçların gerçekteştirilebilmesi için grubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (İbicioğlu ve diğerleri, 2015).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlardan ve bu tanımların ortak noktasından yola çıkarak, liderliği belirli bir durum içinde belirli bir amaca ulaşmak için bir kişinin veya bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Keklik ve diğerleri, 2014). Lideri ise, insanların davranışlarını etkileyen ve bu etkileme işlemini gerçekteştirirken yol gösteren, öğreten, aydınlatan, talimat veren ve birlikte çalıştığı kişinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında anlayabilen yaratıcı bir kişi olarak tanımlamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yapılan birçok araştırmada, liderin sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur. Sertoğlu (2010) tarafından maddeler halinde sıralanan liderlik özellikleri aşağıda yer almaktadır (Uğur ve Uğur, 2014).

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| • Araştırıcılık   | • Yaratıcılık   |
| • Maceracı eğilim | • Soğukkanlılık |
| • Çalışkanlık     | • Sezgi gücü    |
| • Sağduyu         | • Sade tavır    |

- Güçlü mantık
- Duruma uyum kabiliyeti
- Manevi ve maddi cesaret
- Geniş ve mantıki hayal gücü
- Değişime ayak uydurma becerisi
- Fırsat kararları verme yeteneği
- Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
- Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi
- Taktik, etkili, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
- Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
- Görevde titizlik
- Risk yükleme kapasitesi
- Adalet dağıtma yeteneği
- Zihni ve bedeni dayanıklılık
- Yenilikleri uygulama yeteneği
- Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği
- Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi
- Beklenmeyen olaylarla mücadele edebilme kapasitesi
- Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
- Bir bakışta durumu kavrama yeteneği (Uğur ve Uğur, 2014).

Bir firmada yukarıda anlatılan süreç ve olayların tamamı liderlik olarak değerlendirilirken, bu süreçleri gerçekleştirecek olan kişi de firmanın lideri olarak kabul edilmektedir. Özellikle, artan rekabet ve müşteri beklentileri, ekip çalışmasına duyulan ihtiyaç, örgütsel anlamdaki değişim ve gelişimler, bilginin firmalar için son derece önemli bir hale gelmesi, yaşanan sosyal ve ekonomik krizler ve bunlara benzer pek çok etkenden dolayı firmalarda liderin ve liderliğin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu sebeple, bir zamanlar yalın ve basit bir kavram olarak ele alınan liderlik, günümüzde çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilip, değerlendirilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

## 2.2.1. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar

### 2.2.1.1. Etkileme Kavramı

Türk Dil Kurumu etkilemek kavramını “etkiye uğratmak, tesir etmek, karşısındaki kişiyi kendi duygu ve istekleri doğrultusunda yönlendirmek” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016). Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme sürecinin oluşabilmesi için; etkileyenin gücünün, etkilenen tarafından algılanması ve kabul edilmesi gerekmektedir. Etkileme sürecine konu olan düşünceler, etkilenen tarafından

hoşgörü ile karşılanmakta ve benimsenmektedir. Etkileme sürecinde zorlama yoktur ve bu süreç kendiliğinden gelişmektedir. Etkileme kavramı ile güç kavramı birbirine çok benzer kavramlardır ve bu benzerlik aralarındaki ayrımı tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Başkalarını etkilemek, kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını daha da kolay etkileyebilmektedir (Diker, 2014).

#### 2.2.1.2. Güç Kavramı

Güç, liderin çalışanların davranış ve kararları üzerinde sahip olduğu etkiyi göstermektedir. Güç, bireyler arası ilişkilerde geçerli ve etkili olan bir kavramdır. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirilmediği sürece bir anlam ifade etmemektedir (Mimir, 2008). Lider, çalışanları etkileyebildiği ölçüde güç sahibidir. Lider, bir kişiyi ya da grubu etkileme sürecini çeşitli güç kaynakları kullanarak gerçekleştirilebilir (Ayhan, 2010). Liderin güç kaynakları ile ilgili yapılan çeşitli sınıflandırmalar arasında en çok bilineni ve kullanılanı, French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada liderin bir kişi ya da grubu etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları; *yasal güç*, *ödüllendirme gücü*, *zorlayıcı güç*, *benzeşim gücü* ve *uzmanlık gücü* olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır (Yıldırım, 2012).

- **Yasal – Mevki – Makam Gücü (Legitimate Power):** Firma içerisindeki hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin firma içerisindeki statüsünden elde ettiği güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle çevresindekileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).
- **Ödüllendirme Gücü (Reward Power):** Liderin arzulanan bir şeyi çalışanlara sunarak, çalışanların davranışlarını etkileme yeteneğini göstermektedir. Ödüller genellikle para, statü veya terfi şeklinde olmaktadır (Mimir, 2008).

- **Zorlayıcı – Ceza Gücü (Coercive Power):** Bu güç, ödüllendirme gücünün tam tersi olan güçtür (Doğanay, 2014) ve korkuya dayanmaktadır. Dolayısıyla, liderin korku ve cezalandırmadan kaynaklanan gücüdür. Cezalandırma; ücrette kesintiler, ödemleri geçici olarak durdurma, istenmeyen atamalar ve hatta işten çıkartmalar şeklinde olmaktadır.
- **Benzeşim – Karizmatik Güç (Referent Power):** Bir kişi ulaşmak istediği amaç ve hedeflerinin, diğer bir kişinin amaç ve hedefleriyle benzer olduğunu algıladığı zaman, karizmatik güç oluşmaktadır. Liderin kişilik özelliklerinin çalışanlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün oluşumundaki önemli bir etkidir (Batmunkh, 2011).
- **Uzmanlık – Bilgi Gücü (Expertise Power):** Lider konumundaki kişilerin deneyim, bilgi ve uzmanlıklarıyla ilgili olan güçtür ve iş başarımında ki en etkili araçlardan biridir. Firma içerisindeki kişi veya grupları etkilemede kullanılan en yararlı süreçtir (Uysal ve diğerleri, 2012).

#### **2.2.1.3. Otorite (Yetki) Kavramı**

Otorite, liderin firma içinde sahip olduğu gücün kurumsallaşmış ve görünen şeklidir. Otoriteyi, liderin firma içerisindeki hak ve yetkilerini kullanarak, çalışanları ve çalışanların davranışlarını kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Otorite, güç ile bağlantılı olarak, liderin firmadaki pozisyonundan kaynaklanan yetki ve sorumlulukları çalışanlarına dağıtabilmesidir. Makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı güç ile birleştiği zaman etkili olmaktadır (Derya, 2010).

#### **2.2.2. Liderlik Yaklaşımları**

Geçmişten günümüze kadar, liderlerin diğer kişileri nasıl etkilediği konusu ile ilgili çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Bu araştırma ve

incelemeler sonucunda, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alarak değerlendiren çok sayıda yaklaşım geliştirilmiş ve bu yaklaşımlarda liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler saptanmaya çalışılmıştır. Ancak hangi liderlik yaklaşımının daha etkili olduğu konusunda ortak bir fikir birliği sağlanamamış ve etkili olduğu düşünülen liderlik davranışları, liderlik yaklaşımlarına göre farklılık göstermiştir. Genel olarak literatürde liderlik yaklaşımlarının, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta sınıflandırıldığı görülmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

#### **2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımları**

Özellikler yaklaşımı, ihtiyaç duyulan gereksinimler nedeniyle, ilk olarak 1.Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. A.B.D. Ordusu savaşın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikologu askeri personel seçimi ve elemesi için görevlendirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, Alfa Zeka Testi başka olma üzere birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin endüstride de kullanılmaya başlanmasıyla, özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, Amerikan ordusunun 1. Dünya Savaşı sırasında yaptığı araştırmaların, firmalar tarafından kullanılmaya başlanması sonucunda ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2011).

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri belirleyerek, geleceğin liderlerini yetiştirmektir (Yılmaz, 2011). Bu yaklaşıma göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilebilmesinin ve o grubu yönetebilmesinin temel nedeni, sahip olduğu doğuştan gelen çeşitli özelliklerdir (Tengilimoğlu, 2005). Özellikler yaklaşımı, bu gibi çeşitli özelliklere sahip kişilerin, her koşulda kendilerini grup içerisinde lider olarak belli edecekleri; bu gibi özelliklere sahip olmayan kişilerin ise, liderlik vasıflarına da sahip olmayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, başarılı liderlerin belli özellik ve niteliklerinin baskın olarak var olacağı düşüncesinden dolayı, liderlerin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Yılmaz, 2011).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu yaklaşım fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırma ve incelemelerde, etkin olarak görülen liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiştir. Bazen grup üyeleri arasında liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olan kişiler olduğu halde, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, özellikler yaklaşımında nasıl iyi bir lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulunamamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Özellikler yaklaşımının, liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlerin davranışlarını araştırmaya ve incelemeye yöneltmiştir (Demirel ve Kışman, 2014).

#### **2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal yaklaşım, liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşımdır ve liderin özellikleri yerine, çalışanlara yönelik gösterdiği davranışlar üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşım, liderin çalışanlar ile olan iletişimini, amaçları belirleme, planlama ve kontrol şeklini, yetki devredip devretmemesini ve benzer davranışlarını, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almış, araştırmış ve incelemiştir (Alkın, 2006).

Bu araştırma ve incelemelerin sonucunda, çeşitli liderlik davranışları belirlenmiş, bu liderlik davranışları sınıflandırılarak liderlik tarzları oluşturulmuş ve bu tarzların etkileri araştırılmıştır (Eryeşil, 2012). Bu çalışmada, davranışsal yaklaşıma temel oluşturan Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Mc Gregor'un X ve Y Kuramları ile Lidert'in Sistem 4 Modeli incelenmektedir.

**Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** 1945'te Ohio State Üniversitesinde başlayan bu çalışma, askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde liderlerin nasıl davrandığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada, araştırmacılar öncelikle liderleri gözlemleyerek, liderlerin davranışlarını belirlemişlerdir (Diker, 2014). Çalışma sonucunda liderlik davranışları, *kişiyi*

*dikkate alma ve inisiyatif veya işe ağırlık verme* olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

- **Kişiyi Dikkate Alma:** Liderin, çalışanlar üzerinde güven ve saygı yaratmasını, onlarla dostluk ve arkadaşlık kurarak samimi bir çalışma ortamı oluşturmalarını, liderin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir (Doğanay, 2014).
- **İnisiyatif veya İşe Ağırlık Verme:** Liderin, hedeflenen amaçlarla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme, çalışanları organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Yıldırım, 2011).

Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmalarda, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttığında, çalışanların iş tatmininin arttığı, devamsızlık ve iş gücü devir hızının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışları arttığında ise, çalışanların performansının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Ayhan, 2010).

**Michigan Üniversitesi Araştırmaları:** 1947’de Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert yönetiminde, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacı ile liderlik başarısı üzerine çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda, liderlik davranışları; *işe yönelik lider* ve *kişiyeye yönelik lider* olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Demirel ve Kışman, 2014).

- **İşe Yönelik Lider:** Lider, çalışanların önceden belirlenen talimatlara uygun bir şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmekte, cezalandırma ve mevkisinden kaynaklanan otoritesini kullanmaya yönelik davranışlar göstermektedir (Özmen, 2009).

- Kişiyeye Yönelik Lider: Lider, yetki devrini esas almakta, çalışanların kişisel gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenmekte ve çalışanların tatminini arttıracak çalışma koşullarını geliştirmeye yönelik davranışlar göstermektedir (Yıldırım, 2011).

**Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:** Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların sonuçları, Blake ve Jane Mouton tarafından lider davranışlarını değiştirmek ve açıklamakta kullanılan matris haline getirilmiştir. Bu yaklaşımda, liderlik davranışları; *üretim odaklı* ve *insan odaklı* olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Tanrıöğen, 2013). Bu iki grubun ağırlık derecesine göre 5 farklı liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Doğanay, 2014). Bunlar:

- Etkili Olmayan Lider: Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde az çaba harcamaktadır.
- Kulüp Lideri: İşten çok arkadaşlık ilişkilerini önemsemektedir.
- Görev Lideri: Kulüp liderin tam tersi olarak, işi daha çok önemsemektedir ve insan ilişkileri zayıftır.
- Örgüt Lideri: İş ve moral dengesini oldukça başarılı bir şekilde sağlayabilmektedir.
- Ekip Lideri: Karşılıklı güven ve saygı içerisinde görevine kendini adamaktadır (Yıldırım, 2011). Blake ve Mouton, matristeki en etkili liderlik davranışının ekip liderliği olduğunu öne sürseler de, yapılan uygulamalı araştırmalara göre, bu davranışın iş zenginleştirme, verimlilik ve işe devamsızlık üzerinde olumlu yönde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Güler, 2007).

Bu modelin en önemli faydası, lidere sergilediği davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece, kendi yönetim tarzının ne

olduğunu kavrayan lider, yönetim tarzında değiştirmeyi arzu ettiği yönleriyle ilgili gerekli değişiklikleri yapabilmektedir (Yılmaz, 2011).

**Mc Gregor'un X ve Y Kuramları:** Mc Gregor'a göre yönetici davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden biri, yöneticilerin çalışanların davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Alkın, 2006). Mc Gregor, tarih boyunca insana bakış açısıyla ilgili yapılmış olan araştırmaları incelemiş ve incelemeleri sonucunda bu bakış açılarını "X" ve "Y" teorisi olmak üzere iki gruba ayırmıştır.

- X Teorisi: Bu teori, birçok insanın doğuştan tembel olduğu, başka bir insan tarafından yönlendirilmeye ihtiyaç duyduğu, işten kaytarmak için arayış içerisinde olduğu ve sorumluluk almak istemediği varsayımına dayanmaktadır (Tanrıöğen, 2013).
- Y Teorisi: Bu teoride ise, daha insancıl bir düşünce söz konusudur. Bu teori, bütün insanların çalışkan olduğu, kendilerine özel, üretken taraflarının olduğu, gerekli koşullar sağlandığında başarılı olabilecek çalışmalar yapabileceği ve çalışmak kadar dinlenmenin de doğal olduğu varsayımına dayanmaktadır (Eryeşil, 2012).

Sonuç olarak X teorisi kuramı müdahaleci ve otoriter özellik taşımasından dolayı klasik yönetim yaklaşımını temsil ederken; Y teorisi kuramı ise, demokratik ve katılımcı özellik taşımasından dolayı modern yönetim yaklaşımını temsil etmektedir (Yıldırım, 2012).

**Lidert'in Sistem 4 Modeli:** Rensis Likert, Michigan Üniversitesinde yaptığı çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu yaklaşımda, liderlik davranışlarını dört gruba ayırmıştır (Güler, 2007).

- Sistem 1 – İstismarcı Otokratik Liderlik: Bütün kararlar lider tarafından verilmekte, çalışanların hangi işi ne zaman, ne şekilde yapacağı önceden lider tarafından belirlenmekte ve başarısız olan çalışanlar cezalandırılmaktadır (Yıldırım, 2011).

- Sistem 2 – Yardımsever Otokratik Liderlik: Lider, çalışanlara az da olsa güven duymaktadır. Lider, cezalandırma yanında, ödüllendirme yolu ile de çalışanları motive ederek, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımaktadır (Alkın, 2006).
- Sistem 3 – Katılımcı Liderlik: Lider, çalışanlara tam olmamakla birlikte önemli ölçüde güven duymakta; cezalandırma nadiren görülmekte; ödüller ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenme motivasyon aracı olarak kullanılmakta ve iletişim aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü bir şekilde kurulmaktadır (Yıldırım, 2012).
- Sistem 4 – Demokratik Liderlik: Rensis Likert tarafından tavsiye edilen sistemdir. Lider, çalışanlara tam olarak güven duymakta ve lider ile çalışanlar arasında yatay bir iletişim söz konusu olmaktadır. Bu sistemde, ekip çalışmasına son derece önem verilmekte, çalışanlar amaçların belirlenmesine ve işle ilgili kararların verilmesine tam olarak katılmaktadır (Eryeşil, 2012).

Davranışsal yaklaşımına temel oluşturan bütün bu araştırma ve incelemelerin ortak noktasında, liderlik davranışları, *işe veya göreve yönelik olma* ve *kişiye yönelik olma* olarak iki gruba ayrılmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda, kişiye yönelik liderlik boyutunun uzun vadede daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, bu çalışmalara genel olduğu ve kullanılan kavramları basitleştirdiği gerekçesiyle eleştiriler de yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### 2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımında liderin özellikleri hakkında genellemeler; davranışlar yaklaşımında ise liderin davranışları hakkında genellemeler yapılmaktadır. Her iki yaklaşımda da firmaların ve çalışanların içinde bulunduğu durumsal değişkenler dikkate alınmamaktadır. Bu sebeple, bu iki yaklaşım, liderlik özelliklerini belirlemede yetersiz kalmıştır (Eryeşil, 2012). Araştırmacılar, bu yaklaşımların her zaman ve her yerde geçerli olmadığını

fark ederek, liderlik davranışlarını ortaya çıkartan farklı durumları araştırmaya ve incelemeye başlamışlardır. Durumsallık yaklaşımında, çeşitli durumlarda oluşan ortamsal değişkenler ve bu değişkenlerin lider davranışlarına olan etkileri tespit edilmeye çalışmıştır (Yıldırım, 2011).

Bu yaklaşım, en uygun liderlik tarzının şartlara göre değişeceği varsayımına dayanmaktadır (Ayhan, 2010). Bu yaklaşıma göre; değişik koşullar, değişik liderlik tarzları gerektirmektedir. Lider etkinliğini belirleyen faktörler; liderin yönetim biçimi ve durumsal (ast – üst ilişkisi, mevkiden kaynaklanan güç ve görev yapısı) öğeleridir (Özmen, 2009).

Bu çalışmada, durumsal yaklaşıma temel oluşturan, Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı; House ve Evans'ın Yol – Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli, Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi ile Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli incelenmektedir.

***Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı:*** Liderlikte durumsallık kuramı ilk olarak Fred Feidler tarafından kullanılmıştır (Güler, 2007). Durumsallık kuramına göre, her durumda geçerli tek bir liderlik tarzı bulunmamakta; liderlik tarzları içinde bulunulan duruma göre farklılık göstermektedir (Eryeşil, 2012).

Bu yaklaşıma göre, liderlik tarzının başarısı, içinde bulunulan duruma uygun davranışın gösterilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple, bu kuramda hangi durumda hangi liderlik tarzının uygun olacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Fred Fiedler, kuramında bağımlı değişken olarak *etkinliği* ve bağımsız değişken olarak *liderin davranış* biçimlerini ele almaktadır. Bu değişkenlere bağlı olarak liderlik tarzları; *insana yönelik* ve *göreve yönelik* olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Özmen, 2009).

Fred Fiedler yaptığı araştırma ve incelemeler sonucunda, lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken tanımlamıştır;

- Lider – Ast İlişkisi: Çalışanların lidere karşı olan bağlılığını, güvenini ve sevgisini ifade etmektedir.
- Liderin Makama Dayanan Otoritesinin Derecesi: Liderin sahip olduğu makamdan kaynaklanan, ceza, ödül, işten çıkartma ve terfi gibi konularda ki resmi otoritesini ifade etmektedir (Derya, 2010).
- İşin Yapısı: İşin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş belirli bir yol ve yöntemin olup olmadığı ile ilgilidir (Yıldırım, 2011).

***House ve Evans'ın Yol – Amaç Teorisi:*** Bu teori, House ve Evans tarafından, lider davranışlarının çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla geliştirilmiştir (Alkın, 2006).

Yol, liderin çalışanların *beklentilerini* etkileme derecesi; amaç ise liderin çalışanların *sonuca verdiği değeri* etkileme derecesidir. Özetle, liderin görevi çalışanlar için önemli sayılacak amaçlar belirleyerek, çalışanların bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Batmunkh, 2011).

Teoride, etkili liderlik davranışlarının çalışanların ihtiyaç ve durumlarına göre belirlenmesi gerektiğine önem verilmektedir (Doğanay, 2014). Bu teoriye göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak çalışanların motivasyon, iş tatmini ve başarı derecesini etkileyebilir (Alkın, 2006).

- Yönlendirici Liderlik: Lider, standart ve prosedürlerin tam olarak uygulanmasını istemektedir. Çalışanlara işle ilgili teknik bilgi vererek, işi nasıl yapmaları gerektiğini açıklamakta ve beklentilerini dile getirmektedir (Eryeşil, 2012).

- Destekleyici Liderlik: Lider, çalışanlara arkadaşça davranarak, onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Özmen, 2009).
- Katılımcı Liderlik: Lider, karar almadan önce çalışanların düşüncelerini dikkate almakta ve çalışanları karar alma sürecine dahil etmektedir (Güler, 2007).
- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, iddialı amaçlar ortaya koymakta, çalışanlara bu amaçları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtmekte ve onlardan sürekli olarak yüksek düzeyde performans göstermelerini beklemektedir (Arun, 2008).

**Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli:** Bu model, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş ve Author Jugo tarafından gözden geçirilerek tamamlanmıştır. Modelde, *liderlik davranışları* ve *karar almaya katılım* ilişkilendirilmektedir (Özmen, 2009). Araştırmacılar, liderliğin temelinde karar alma becerisinin yattığını savunmuşlardır. Bu yaklaşımda lider, firma içerisindeki duruma bağlı olarak, karar alma sürecine ne kadar çalışan katılımı gerektiğini belirlemeye çalışmaktadır. Lider, verilen kararların değerlendirilmesinde alternatif görüşleri de dikkate alarak değerlendirme yapmalı ve kararların verilmesinde çalışanların sayısının fazla olmasına özen göstermelidir. Çok sayıda çalışanın katılımıyla verilen kararlar daha fazla kabul göreceğinden dolayı daha etkin olmaktadır (Yıldırım, 2011). Bu modelin amacı, kararın niteliğini korumak ve çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlamaktır (Alkın, 2006).

Bu modelde, beş davranış ve sekiz tane durumsallık sorusu tanımlanmaktadır. Lider, bu soruları evet – hayır şeklinde cevaplayarak beş davranış biçiminden hangisini tercih edeceğine karar vermektedir. Modelde tanımlanan sorular:

- Kalite Gereksinimi: Verilecek kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?

- Katılma Gereksinimi: Çalışanların verilecek karara katılması ne kadar önemlidir?
- Liderin Bilgisi: Lider etkin karar verebilmek için gerekli bilgiye sahip midir?
- Problemin Yapılandırılması: Problem iyi bir şekilde yapılandırılmış mıdır?
- Katılma Olasılığı: Lider kararı tek başına verirse, bu kararın çalışanlar tarafından kabul edilmesi kesin midir?
- Amaç Uygunluğu: Problemin çözümüne ulaşmak için, çalışanlar firmanın amaçlarını paylaşıyor mu?
- Çalışanların Çatışması: Çalışanlar arasında problemin çözümünde izlenecek yolla ilgili bir çatışma var mı?
- Çalışanların Bilgisi: Çalışanlar etkin karar verebilmek için gerekli bilgiye sahip mi? (Güler, 2007).

Modelde tanımlanan davranışlar:

- Otoriter 1: Lider, elindeki bilgilerle problemi çözmekte ve kararı kendisi vermektedir.
- Otoriter 2: Lider, çalışanlardan aldığı bilgiler doğrultusunda problemi çözmekte ve kararı kendisi vermektedir.
- Danışmalı 1: Lider, sorunu grup ortamı oluşturmada bireysel olarak çalışanlar ile paylaşmakta, çalışanlardan gerekli bilgileri almakta ve karar çalışanların etkisini yansıtsa da yansıtmasa da lider tarafından verilmektedir.

- Danışmalı 2: Lider, sorunu grup ortamı oluşturarak çalışanlar ile paylaşmakta, çalışanlardan gerekli bilgileri almakta ve karar lider tarafından verilmektedir.
- Grup 2: Lider, sorunu grup ortamı oluşturarak çalışanlar ile paylaşmakta ve karar çalışanların fikir birliği ile verilmektedir. (Doğanay, 2014).

**Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi:** Kanada'lı psikolog William J. Reddin, liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan (Eryeşil, 2012) Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarını ve Yönetsel Ölçek modelini (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005) incelemiş, *görev merkezli* ve *ilişki merkezli* diye isimlendirilen iki temel liderlik davranışı boyutlarına *etkililik* boyutu diye bir boyut ilave ederek kendi teorisini oluşturmuş ve bu teoriye 3 Boyut Teorisi (3 – D Theory) ismini vermiştir (Eryeşil, 2012). Bu teori, liderin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğu varsayımına dayanmaktadır (Alkın, 2006).

Reddin'in 3 – D modelinde yer alan boyutlar:

- Görev Merkezli Boyut: Lider, çalışanların faaliyet ve çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmektedir.
- İlişki Merkezli Boyut: Lider, çalışanlar ile karşılıklı güvene dayalı bir ilişki içerisindedir (Diker, 2014).
- Etkililik Boyutu: Liderin, konumu gereği yerine getirmekle görevli olduğu amaçları gerçekleştirebilme derecesini ifade etmektedir (Eryeşil, 2012).

Reddin, görev merkezli ve ilişki merkezli olma boyutlarını temel alarak bu iki boyut üzerinden, önce dört temel liderlik tarzı belirlemiştir. Bunlar; *kopuk yönetim tarzı*, *ilgili yönetim tarzı*, *adamış yönetim tarzı* ve *bütünleşmiş yönetim tarzıdır*. Reddin, daha sonra bu liderlik tarzlarının her zaman, her yerde etkili olmayacağını düşünmüş ve modeline etkililik boyutunu da eklemiştir. Sonuç olarak, dört temel liderlik tarzının türevi şeklinde, dört etkili

ve dört etkisiz olmak üzere sekiz liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz liderlik tarzı; *etkili kopuk*, *etkisiz kopuk*, *etkili ilgili*, *etkisiz ilgili*, *etkili adanmış*, *etkisiz adanmış*, *etkili bütünleşmiş* ve *etkisiz bütünleşmiş* olarak isimlendirilmiştir. Bu sekiz liderlik tarzı, liderlik davranışlarına eklenen sekiz yeni davranış değildir. Bunlar sadece dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu aldıkları isimlerdir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Bu model, lideri, işe ve çalışanlara yönelik davranışlarının etkililiği durumuna bağlı olarak değerlendirmektedir. Liderin davranışı, duruma bağlı olarak çalışanları harekete geçirirse etkili, harekete geçirmez ise etkisiz olarak değerlendirilmektedir (Diker, 2014).

***Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli:*** Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu model, Ohio State Üniversitesi Liderlik teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş şeklidir. Model, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyen grup üyelerinin olgunluk düzeyi olduğu varsayımına dayanmaktadır. (Güler, 2007).

Araştırma bulgularında, liderin, çalışanların olgunluk düzeyine göre kendi liderlik davranışını belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Modelde, liderlik davranışları; *görev merkezli* ve *ilişki merkezli* olmak üzere iki boyutta ele alınmış ve bu boyutlarla, çalışanların *olgunluk düzeyi* olarak ifade edilen, işlerini başarma istekleri ve sorumluluk alma yetenekleri arasındaki ilişkinin varlığı sorgulanmıştır (Derya, 2010). Araştırmacılar, görev ve ilişki merkezli olma durumuna göre liderlik davranışlarını S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, grup üyelerinin olgunluk durumlarını da, olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre M1, M2, M3 ve M4 olarak derecelendirilerek ifade etmişlerdir (Yıldırım, 2012).

- Gruptaki olgunluk düzeyi çok düşük olduğu zaman (M1), düşük görev yönelimli liderlik davranışı (S1 – düşük ilişki ve yüksek görev) en etkili olmaktadır.

- Gruptaki olgunluk düzeyi biraz düşük olduğu zaman (M2), dinamik liderlik davranışı (S2 – yüksek ilişki ve yüksek görev) en etkili olmaktadır.
- Grup orta düzeyde olgunluğa sahip olduğu zaman (M3), ilişki yönelimli liderlik davranışı (S3 – yüksek ilişki ve düşük görev) en etkili olmaktadır.
- Grup yüksek düzeyde olgunluğa sahip olduğu zaman (M4), yetki devredici liderlik davranışı (S4 – düşük ilişki ve düşük görev) en etkili olmaktadır (Özmen, 2009).

Durumsallık yaklaşımına temel oluşturan bütün bu çalışmaların ortak noktasında, görev merkezli ya da ilişki merkezli tek bir liderlik tarzının her durumda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli, bazı durumlarda ise ilişki merkezli liderlik tarzının geçerli olabileceği ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### **2.3.3. Liderlik Tarzlarında Güncel Yaklaşımlar**

Liderler, firma içerisinde değişim ve yeniliklerin başlatılması, uygulanması ve sürdürülmesinde her zaman gerekli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Değişimin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, eski liderlik yaklaşımlarıyla firmadaki değişim ve yenilik süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve bu süreçlere uyum sağlanabilmesi mümkün olmamaktadır. Liderlik özelliklerinin, geçmişten günümüze kadar tam olarak açıklanamamış olması, bu konuda kuramsal olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır (Tutar, 2010).

Bu çalışmada, güncel liderlik tarzlarından Otokratik Liderlik, Demokratik – Katılımcı Liderlik, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik, Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik, Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik,

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik, Paternalist (Babacan) Liderlik ve Etik liderlik incelenmektedir.

#### **2.3.3.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik tarzı, liderin sahip olduğu mevkisinden kaynaklanan otoritesini kullanarak, firma içerisindeki kararların sadece lider tarafından verildiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Telli ve diğerleri, 2012). Bu liderlik tarzında, amaçların, politikaların ve planların belirlenmesinde çalışanların söz hakkı bulunmamaktadır. Lider, emirlerine koşulsuz uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını istemektedir (Bakan ve diğerleri, 2013).

Lider, çalışanları motive ederken, genellikle yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır (İbicioğlu ve diğerleri, 2009). Bu liderlik tarzı ile yönetilen firmalarda karar alma süreci hızlı olmakta, fakat kararlar lider tarafından verildiği için takım ruhu oluşmamakta, güven ve işbirliği sağlanamamaktadır. Kararların sadece lider tarafından verilmesi, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Ayrıca, karar alma olanaklarına sahip olmayan çalışanlar, iş sahiplenme ve benimseme duygularını kaybetmektedir. Fikirlerine değer verilmeyen çalışanlar, önemsenmediklerini düşünmekte ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

#### **2.3.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik**

Demokratik liderlik tarzında, lider, yönetim yetkisini çalışanlar ile paylaşma eğilimi taşımaktadır (Demir ve diğerleri, 2010). Bu liderlik tarzında, merkezi otorite söz konusu olmamakta, lider ve çalışanlar birlikte hareket etmekte ve lider tarafından, çalışanlara yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgi verilmektedir. Demokratik liderler, çalışanlar üzerinde baskı kurmadan firma içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olmalarından dolayı, güçlerini hem yetkilerinden hem de çalışanlardan almaktadır (İbicioğlu ve diğerleri, 2009).

Demokratik liderler, çalışanların firma içi unsurlar ile motive olduklarına inandıkları için, başarılı işleri takdir etme davranışı göstermektedir (Bakan ve diğerleri, 2013). Lider, çalışanları motive ederken, cezadan daha çok ödüllendirme gücünü kullanmakta, çalışanlara nazik davranarak, değer vermektedir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, amaçların, politikaların ve planların belirlenmesinde çalışanların söz hakkı bulunması, fikir ve düşüncelerinden yararlanılmasıdır (Tengilimoğlu, 2005). Karar alma sürecinde çalışanların etkin bir rol oynaması, amaçların gerçekleştirilmesi için verilen kararlarda daha istekli ve verimli çalışmalarına neden olmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008).

#### **2.3.3.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik**

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında, lider, mevkisinden kaynaklanan otoritesini kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Lider, yönetim yetkisine sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamen çalışanlara bırakmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderler, çalışanlara her hangi bir müdahalede bulunmamakta ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde, amaç, politika ve plan yapmasına olanak sağlayan davranışlar göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Kararlar, çalışanlar tarafından verilmekte, lider çalışanların kararlarına karışmamakta, otorite ve güç çalışanlara geçmekte ve çalışanlar kendilerinin de içinde bulunduğu çalışan grubunu ve lideri yönlendirmektedir (İbicioğlu ve diğerleri, 2009). Bu tarzda liderin asıl görevi, çalışanlara kaynak sağlamak ve bu kaynaklarla ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunları çözümlenektir (Karaduman, 2014).

Bu liderlik tarzı, mesleki uzmanlık dallarında, firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarında (Demir ve diğerleri, 2010), bilim adamlarının çalışmalarında, yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bireylerin yenilikçi fikirler geliştirebilmelerinde uygulanabilmektedir (Keklik ve diğerleri, 2014).

#### 2.3.3.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bu liderlik tarzında, lider ve çalışanlar arasında bir dizi ödüle ve cezaya dayalı sosyal bir alış – veriş süreci mevcuttur. Lider, ödüllendirme ve cezalandırma ile işlerin yapılmasını ve firmaya bağlılığı sağlamaktadır. Lider, mevkisinden kaynaklanan yetkisini kullanırken, bir yandan da çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır (Batmunkh, 2011). Etkileşimci lider, çalışanların kurallara uyması ve yüksek performans göstermesi durumunda ödül; kurallara uymaması ve düşük performans göstermesi durumunda ise ceza verme eğilimindedir (Örücü ve Teker, 2014).

Etkileşimci lider, amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere odaklanmaktadır (Keklik ve diğerleri, 2014). Lider, riskten kaçınmakta, değişim ve yenilikten daha çok (Çakınberk ve Demirel, 2010), genellikle, rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması hedeflemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Etkileşimci liderlik tarzı, *koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim* olmak üzere iki boyutta gruplandırılmaktadır. İstisnalarla yönetim de kendi içinde *aktif* ve *pasif* olmak üzere ikiye ayrılır. Koşullu ödüllendirme boyutunda, lider çalışanların görevlerinin ne olduğunu, bu görevlerin nasıl yapılacağını ve istenen görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi durumunda çalışanların nasıl ödüllendirileceğini anlatmaktadır (Akyurt ve diğerleri, 2015). Aktif lider, çalışanların performansını sürekli izlemekte ve hatalar ortaya çıkmadan önce – proaktif bir şekilde – hareket ederek müdahalede bulunmaktadır. Pasif lider, işle ilgili standartları ve hangi durumlarda nasıl bir tepkide bulunacağını çalışanlara önceden belirterek, sonrasında pasif olmayı tercih etmekte ve bir problem oluşmadan müdahalede bulunmamaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010).

### 2.3.3.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzında liderin en önemli özeliği, firmada gerçekleştirilmek istenen firma yapısına yönelik değişim çalışmalarını kendisinin yaratması, öncülük etmesi ve yönetmesidir (Gül ve Şahin, 2011).

Bu liderlik tarzının temelini, çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde performans göstermeleri yönünde motive edilmesi oluşturmaktadır. Bu durum, liderin dönüşümü sağlaması, çalışanların tutum, inanç ve değer yargılarını firma değerleri ile uyumlaştırması sonucu oluşmaktadır. Çalışanlar, dönüşümcü lidere saygı duymakta, bunun neticesinde üstün performans göstermektedir. Çünkü, çalışanlar ödül beklentisi ile değil, tutum, inanç ve değerleri ile uyumlu olduğu için görevlerini yerine getirmektedir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010).

Dönüşümcü liderlik bileşenleri; *karizma*, *ilham verici motivasyon*, *zihinsel uyarı* ve *bireysel ilgi* olmak üzere dört boyutta gruplandırılmaktadır (Gül ve Şahin, 2011). Karizma boyutunda lider, çalışanlar tarafından bir rol model olarak görülmekte, takdir edilmekte, lidere güven, saygı ve hayranlık duyulmaktadır (Demirel ve Kışman, 2014). İlham verici motivasyon boyutunda lider, yüksek beklentileri tartışmakta, çalışanları çabaya odaklamak için sembollerini kullanmakta ve basit bir dille önemli amaçları açıklamaktadır (Eraslan, 2004). Bu şekilde lider, güçlü bir ortak hedef duygusu ve bu ortak hedef duygusu etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamaktadır (Ayasbeyoğlu, 2011). Zihinsel uyarı boyutunda lider, sorun ve engellerle baş edebilmek için, çalışanların daha önceden de var olan problemler hakkında farklı ve yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlayarak, alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını sağlamaktadır. Böylece lider, geleneksel yaklaşımlardan ziyade çalışanları yeniliği ve değişimi tercih etmeye yönlendirmektedir (Ayhan, 2010). Bireysel ilgi boyutunda ise lider, ilgi ve dikkatini her bir çalışana yöneltmektedir (Taslak, 2008). Her bir çalışana ait gereksinimleri takip etmekte ve bireysel düzeyde ilgi göstermektedir (Mimir, 2008).

#### 2.3.3.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, sahip oldukları iletişim ve ikna yetenekleri, cesaretleri, özgüvenleri, vizyon ve değerleri ile çalışanları etkileyebilen kişilerdir. Karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, gelecek ile ilgili olumlu düşünmeye teşvik eden, çalışanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyici davranışlar sergileyen liderlerdir. Bu sebeplerden dolayı, çalışanlar liderlerinin misyonuna gönülden bağlanmaktadır (Oktay ve Gül, 2003).

Karizmatik liderlik bileşenleri, *empati*, *hayal etme* ve *güçlendirme* olmak üzere üç boyutta gruplandırılmaktadır. Karizmatik liderliğin empati davranışı, çalışanların aidiyetini güçlendirmektedir. Hayal etme davranışı, başarı için çalışanların ihtiyaç duyduğu gücü doğurmaktadır. Güçlendirme davranışı ise, çalışanları işlemsel süreçlerde güç açısından desteklemektedir (Uysal ve diğerleri, 2012).

Karizmatik liderlikte, çalışanlar liderin gözlemlenebilen ya da yorumlanabilen davranışlarından etkilenmektedir. Ancak, bu durum her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. Liderin manipülatif ve kendine hizmet eden özellikleri çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye neden olabilmektedir (Demirel ve Kışman, 2014).

#### 2.3.3.7. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist liderlik tarzının temelinde, liderin firma içerisinde bir aile atmosferi yaratması, çalışanlara baba gibi yaklaşması ve iş hayatları dışında özel hayatları ile ilgilenmesi gibi konular yer almaktadır. Bu liderlik tarzında, liderlik süreci, firma içerisinde yaratılan aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırılmaktadır. Paternalist liderlik tarzında, lider ile çalışan arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide liderin görevi, çalışanı korumak, yol göstermek ve yönlendirmektir.

Bunun karşılığında çalışandan beklenen, lidere kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Cerit, 2012).

Paternalist liderlik davranışları; *liderin firma içerisinde aile atmosferi yaratması, çalışanlar ile yakın ve kişisel ilişkiler kurması, çalışanların iş dışındaki yaşamlarına dahil olması, sadakat beklemesi ve otoritesini muhafaza etmesi* olarak beş grupta sınıflandırılmaktadır (Özer, 2012).

Paternalist liderlik, Fahr ve Cheng (2000) tarafından *otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik* olmak üzere üç boyutta gruplandırılmaktadır. Otoriter liderlik boyutunda lider, mutlak otoritesini ortaya koymakta ve çalışanlar ile ilişkisinde bu otoritesini vurgulamaktadır. Lider, çalışanlar üzerinde mutlak bir kontrol kurmakta, onlardan emirlerine uymalarını ve itaat etmelerini beklemektedir. Yardımsever liderlik boyutunda lider, çalışanların iyiliği ve mutluluğu için onlara kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan bir ilgi ve destek göstermektedir. Moral liderlik boyutunda lider, gücünü sadece kişisel çıkarları için değil, çalışanların ve firmanın iyiliği için kullanmaktadır. Lider, bencillikten uzak, kibarlık gösteren, doğrucu, net ve kişisel çıkarlarını firma çıkarlarından ayırabilen örnek bir davranış sergilemektedir. (Çalışkan, 2009).

#### **2.3.3.8. Etik Liderlik**

##### **2.3.3.8.1. Etik ve Etik Liderlik**

Yönetim alanında yaşanan ahlaki değerlere uygun olmayan davranışlar ve yolsuzluk gibi olaylar firmalarda etiği ihtiyaç haline getirmiştir. Bu olaylar, firma içinde etik değerlerin benimsenmesine neden olmuştur (Yavuz, 2015).

*Etik*; neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu inceleyen ve soruşturan, insan hayatının amacının ne olması gerektiği üzerinde duran, erdemli ve ahlaklı bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırması gerektiğini konu edinen bir felsefe dalıdır. Etik, normatif (kuralları ya da

standartları belirleyen) bir alandır. Çünkü etik, insanların hem yapması, hem de yapmaması gerekeni ortaya koyan bir dizi değerler bütünüdür (Aykanat ve Yıldırım, 2012). Bu değerleri; ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört gruba ayırmak mümkündür. Ödevler, insanların üstlendiği rolden beklenen davranışlardır. Erdemler, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerin tamamıdır. İlkeler, insan davranışlarını biçimlendiren temel doğrulardır. Toplumun çıkarları ise, toplumun genelinin yararına olan her türlü eylemdir. Bu değerler bütünü, etik davranışların çerçevesini belirlemektedir (Helvacı, 2010).

Etik ve ahlak kavramları çoğu kez birbiri yerine kullanılmaktadır. Fakat etik ve ahlak birbirinden ayrı kavramlardır. Ahlak, belirli bir dönemde belirli bir toplumda, insanların uymakla yükümlü olduğu davranış şekilleri ve kurallarıdır (Yıldırım, 2010). Ahlak, insanları yönlendirme gücüne sahip değer yargıları, örf, adet, gelenek, görenek gibi normlar tarafından oluşturulmuş bir sistemdir (Yavuz, 2015). Etik ise, ahlaki kavram ve yargıların niteliğini tartışan, ahlaklılığı analiz eden, ahlak üzerine sistemli bir şekilde düşünen, sorgulayan, kendine değer dünyasını konu edinen, kapsamında hayata anlam katan her şey bulunan düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi ve felsefe disiplini olarak tanımlanabilir (Teyfur ve diğerleri, 2013). Ahlak, göreceli bir kavram olup, toplumlara göre değişiklik gösterebileceği gibi, aynı toplum içinde farklı grupların benimsediği ahlak yapılarında da değişiklikler görülebilmektedir. Etik, daha evrensel kalıplara sahip olup, farklı gruplara göre değişiklik göstermemektedir (Bilgen, 2014).

Firmada etik bir iklimin oluşturulabilmesi için, liderin etik davranışlar sergilemesi, çalışanlara etik açıdan iyi bir örnek olması ve çalışanların da aynı etik davranış ve ilkeleri benimsemesi gerekmektedir (Teyfur ve diğerleri, 2013).

*Liderlik*; en genel anlamıyla, belirli bir durum içinde, belirli koşullar altında ve belirli bir amaca ulaşmak için bir kişinin veya bir grubun faaliyetlerini harekete geçirme, yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Sancak, 2014). Liderin davranışları, izlediği strateji ve taktikler,

firmada hem işlerin başarılmasını, hem de çalışanların değer, inanç ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Liderin davranışları ve stratejileri, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008). Bu nedenle, etik ve liderlik, birbirleriyle son derece ilişkili iki kavramdır. Firma içerisinde çalışanların davranışlarını yöneten etik davranış ilkelerini ya da normlarını oluşturma sorumluluğu lidere aittir. Bu sorumluluk, lider etkinliği ve uzun dönemli bir örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olan etik liderlik rolünü yansıtmaktadır (Çelik ve diğerleri, 2014).

*Etik liderlik*; yönetim literatüründe, kişisel eylem ve kişiler arası ilişkilerde normatif olarak uygun davranış sergileme, iki yönlü iletişim kurma, güçlendirme ve karar alma yoluyla çalışanları teşvik etme olarak tanımlanmaktadır (Gül ve İnce, 2014). Miao (2012), bu tanımın etik liderliğin dört ilkesine vurgu yaptığını belirtmektedir. Birincisi, etik liderler norm ve standartlara uygun davranışlar sergileyerek çalışanların gözünde etik bir rol model oluşturmakta ve güven telkin etmektedir. İkincisi, etik liderler firma içerisinde etik mesajların açık ve net olarak ifade edilmesini sağlamak ve çalışanları geri bildirim teşvik etmektedir. Üçüncüsü, etik liderler, etik standartları belirlemekte ve çalışanların etik davranışlarını ödül ve cezalandırma yöntemi ile düzenlemektedir. Son olarak, etik liderler, karar alma sürecinde etik prensiplere uygun davranarak, karar sürecinin çalışanlarca gözlemlenmesine olanak sağlamaktadır (Yağmur, 2013).

Sosyal hayatın karmaşıklığı ve insanlar arası ilişkilerdeki sıkıntılar nedeniyle, liderlerin üstleneceği rol önem kazanmaktadır. Liderler, bu karmaşıklık içerisinde etkin olabilmek için, etik değerlere sahip olmalı ve firma içerisinde bu yönde faaliyetler gerçekleştirmelidir. Liderler, firmadaki durum ve olayları ahlaki olarak değerlendirebilmek ve doğru kararlar alabilmek için etik liderlik özelliklerini geliştirmek ve etik bir çalışma ortamı oluşturmak durumundadır (Günel ve diğerleri, 2014).

Harvey (2004), etik liderlik için yaptığı tanımında, yol gösterici nitelikte on temel özellik belirtmektedir. Etik liderlerde bulunması gereken bu özellikler:

- Etik liderler, ortak değerleri ve etik standartları düzenli bir biçimde dile getirerek, bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaktadır.
- Etik liderler, çalışanlara sorumluluk vererek, çalışanları ve kendilerini etik davranma konusunda sorumlu tutmaktadır.
- Etik liderler, dürüst davranarak, çalışanlara örnek olmakta ve çalışanların da dürüst davranmalarını beklemektedir.
- Etik liderler, etik değerleri çerçevesinde karar almakta ve yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koymaktadır.
- Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermektedir.
- Etik liderler iyi ve doğru olan davranışları, çalışanların ve kendi etki alanı içindeki insanların da benimsemesi için çaba harcamaktadır.
- Etik liderler, çalışanların ve kendi etki alanı içindeki insanların duygularına, görüşlerine ve tepkilerine duyarlı davranmaktadır.
- Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan, etik liderler, pek çok alanda küçük sayıda iyileştirmeler gerçekleştirmektedir.
- Etik liderler, bağlı oldukları firmaya personel alma ve yükseltme konularında karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanmaktadır.

- Firmalar için değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik gibi temel prensiplere sahip olmak yeterli olmamaktadır. Değişime uygun olarak, bu prensipler de güncel tutulmalıdır (Helvacı, 2010).

Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil davranan kişilerdir. (Arslantaş ve Dursun, 2008). Firma içerisinde, liderin etik davranışlar sergilemesi ve çalışanlara etik açıdan örnek olması firmada etik bir iklimin oluşturulabilmesi için gereklidir (Altun, 2013).

Etik davranış ilkeleri, firmanın genel değerler sistemini oluşturan kurallar çerçevesinde alınacak kararların bu ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Sancak, 2014). Etik liderlerin sahip olması ve uygulaması gereken etik davranış ilkeleri; adalet, dürüstlük, eşit davranma, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları bilinci, insancıl olma, bağlılık duygusu, hukukun üstünlüğü, hoşgörölü olma, sevgi, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme şeklinde ifade edilmektedir (Yavuz, 2015).

Etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, özellikle, firmalarda etik dışı davranışlar kapsamında etik liderliğin anlaşılması yönüyle önem kazanmıştır (Ayık ve diğerleri, 2014a). Etik dışı davranış ilkeleri; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, istismar, ihmal, bencillik, yolsuzluk, baskı, iş ilişkilerine politika karıştırma, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet vb. şeklinde ifade edilmektedir (Yıldırım, 2010).

Etik liderlik; etik karar alma, etik değerleri firma sistemine dahil etme ve firma içerisinde etik değerler sistemi oluşturabilmektedir. Etik liderlikle ilgili yapılan tanımların ortak noktasında, liderlik davranışlarının ahlaki ve etik değerler ile birleştirilerek, çalışanların gözünde etik bir rol model olunması yer almaktadır. Liderin önemli rolü, etik değerlere olan farkındalığı arttırmak,

ahlaki açıdan doğru ve yanlışları belirlemek ve çalışanların bu etik değerlere uygun davranışlar sergilemelerini sağlamaktır (Dertli, 2014).

#### **2.3.3.8.2. Etik Liderliğin Önemi**

Firmalar, amaçlarını gerçekleştirirken, sosyal çevreleri ile etkileşim içinde olmalarından dolayı, kişisel değerler, aile değerleri ve etik değerlerdeki değişimleri takip etmek zorundadır. Firmalar, sorumlu oldukları sosyal çevreleri ve kural koyucu – denetleyici devlet tarafından sürekli olarak izlenmekte, yasalara ve etik kurallara aykırı bir davranışta bulunduklarında yasal yaptırım ve cezalarla karşı karşıya kalmaktadır. Firmaların bu yaptırımlarla karşı karşıya kalmaması için, dünyada değişen etik değerleri sürekli takip etmesi ve etik değerlere uygun kararlar alması gerekmektedir. Bu nedenle, değişimin takip edilebilmesi ve kararların etik değerlere uygun olarak alınabilmesi için etik liderlere ihtiyaç vardır (Dertli, 2014).

Etik değerlere sahip olmayan çalışanlar, firma içindeki sınırlamalara rağmen etik dışı davranışlar sergileyebilmektedir. Etik liderler, istenmeyen durumları engelleyip, yanlış olana karşı durmaktadır. Çünkü firmalar, yanlış uygulamalarla doğru bir yere varamayacaktır. Bu nedenle, etik lider, yasa ve ahlaka uygun olmayan davranışlara, firmanın başarı ve performansını engelleyen durumlara karşı önemli bir kişilik olacaktır. Dolayısıyla, lider tarafından sergilenen bu etik liderlik davranışları, zamanla çalışanlarında etik davranmasını sağlayacaktır (Sancak, 2014).

Kimi zaman liderler, kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışarak, kişisel amaçlarını firma amaçlarından daha önemli görmekte ve çalışanları kendi kişisel amaçları doğrultusunda iş yapmaya yönlendirmektedir. Etik liderler ise, firma içerisinde bu tarz etik problemlere sebebiyet vermeyen, firma amaçlarını etik çerçevede yerine getirmeye çalışan, kişisel egosundan ziyade, firma başarısına odaklanan kişilerdir. Ayrıca, firmada etik bir çerçeve oluşturulması, çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasını sağlayacaktır (Yıldırım, 2010).

#### **2.3.3.8.3. Etik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

Etik liderler, kişisel yaşamlarında ve firma içerisinde etik değerlere sıkça vurgu yapmaktadır. Çalışanları etik davranmaları konusunda motive etmektedir. Etik liderler, çalışanlara etik bir rol model olmaktadır (Altun, 2013).

Lider, etik liderlik becerilerini firma içerisinde tarafsız ve dürüst davranmak, adaleti sağlamak, çalışanların haklarını korumak, taleplerini karşılamak için kullandığından, çalışanlar görevlerini yerine getirmede daha istekli olmaktadır (Yıldırım, 2010).

Etik liderler, farklı görüşlere sahip çalışanların davranışlarını analiz ederek, onların bu farklılıklarını kabul etmektedir. Bu durum, kurumsal yaratıcılığı ortaya çıkarmaktadır. Etik lider, bu aşamada, belirsizliği ortadan kaldırmakta ve bu durum stresin oluşmasını engellemektedir (Dertli, 2014).

#### **2.3.3.8.4. Algılanan Etik Liderlik**

Etik, insan hayatının her alanına etki eden bir kavramdır. Belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş firmaların da etik kavramına oldukça önem vermeleri gerekmektedir. Firmaların amaçlarına ulaşabilmesi, dünyada yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmesi ve rekabetin yoğun olduğu günümüzde devamlığını sürdürebilmesi için en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağını en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, firmaların toplumsal anlamda da sorumlulukları bulunmaktadır. Firmalar, hem çalışanlarını etkin bir şekilde kullanmak, hem de toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmek için etik ilkeleri benimsemelidir (Topaloğlu, 2010).

Firmalarda, faaliyetlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için liderlerin yönetim sürecinde bir takım kuralları kendilerine örnek alması gerekmektedir. Etik ilkeler bu noktada devreye girmektedir. Çünkü etik ilkeler, kişinin davranışına yön vermekte, iyiyi kötünden ve doğruyu yanlıştan ayırırken kişinin nesnel karar verebilmesine olanak sağlamaktadır (Karadaş, 2014).

Liderler, firmalarda bireysel değerler ile firma değerleri arasındaki köprü rolünü üstlenmektedir. Bu sebeple, etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı oluşturulması ve firma içerisinde kararların etik değerlere uygun olarak alınmasında, liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderler, karar alma sürecinde doğru ve yanlış ölçütlerini göz önünde bulundurarak karar almalı, yani etik ilkelere uygun davranışlar sergilemelidir. Bu durum, hem firmayı temsil eden yetkili kişi olması açısından, hem de çalışanlara örnek bir rol model olması açısından önem taşımaktadır (Dundar, 2011).

Firma içerisinde etik ilkelerin açıkça belirlenmesi, kural halinde yaygınlaştırılması ve benimsetilmesinde liderlerin etkisi çok büyüktür. Etik liderler, firma ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin devamlılığını, etik ilkelerin yaptırımı ile sağlamaktadır. Bu sayede, etik liderler çalışanların bireysel beklentileri ile firmanın kurumsal ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde yönetir hale gelmektedir (Yavuz, 2015).

Çalışanların sahip olduğu etik anlayış, onların algılama biçimlerini etkilemekte, firma içerisindeki karar ve eylemlerini önemli ölçüde yönlendirmektedir. Bu sebeple, çalışanların sahip olduğu etik anlayış ile firma içerisinde yerleşik olan etik anlayışın, birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir. Etik, firma içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümlenmesinde, firma ve çalışanların ihtiyaç duyduğu bir çerçeve çizmektedir. Bu çerçeve, çalışanları etik davranmaları konusunda teşvik edici bir etkiye sahiptir ve bunun yanı sıra, firma kültürünü olumlu yönde etkileyerek, firma içerisinde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini tanımlamaktadır (Meriç, 2013).

Firma içerisinde etik ilkelerin etkin bir şekilde uygulanıyor olması, çalışanların etik liderlik algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Çıkgel, 2015). Etik liderler, hem profesyonel iş yaşamlarında, hem de çalışanlarına karşı etik davranan, adil ve ilkeli karar veren kişiler olarak görülmektedir. Firma çalışanları tarafından etik liderlerin güvenilir ve dürüst olduğu düşünülmektedir. Bu durum, etik liderliğin ahlaki kişilik yönünün, liderin

kişilik özelliklerinin ve karakterinin algılanmasını ifade etmektedir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015).

Çalışanların etik algıları, firma etkinliği ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Altaş ve Kuzu, 2013). Çünkü liderlerin sergiledikleri etik liderlik davranışları, çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir (Ayık ve diğerleri, 2014b). Bu sebeple, çalışanların algıları, firma performansının artırılmasında oldukça önemli bir paya sahiptir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Ayrıca, çalışanlar tarafından liderlerin yönetim faaliyetlerinin etik olarak algılanması ve etik davranışların liderler tarafından desteklenmesi, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2015). Liderlerin etik liderlik davranışı sergileme düzeyleri arttıkça, çalışanların örgütsel aidiyet algıları da artmaktadır (Ayık ve diğerleri, 2014b). Çalışanların firma içerisindeki ortamı, kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı bir yer olarak algılaması büyük önem taşımaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Çalışanların etik liderlik algıları, firma hakkında, çalışanların olumlu düşünceler içerisinde olmasını, firmayı benimsemesini ve daha destekleyici davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine etik ilkeler çerçevesinde davrandığı bir firmaya uyum gösterecek ve kendi etik değerleri ile firmanın etik değerlerinin bir sentezini yaparak, kendilerinden beklenen etik davranışları yerine getirecektir (Topaloğlu, 2010).

Çalışanlara, dürüst, saygılı ve doğru bir şekilde davranıldığında, çalışanlar kendilerini güvende hissedecek ve sahip oldukları yaratıcılıklarını firma içerisindeki uygun ortamlarda sergileyebileceklerdir. Ayrıca, çalışanlar, firma içerisindeki ödül ve cezaların dağılımına ilişkin doğru ve adil algılamalar içerisinde olursa, sergiledikleri yaratıcı davranışların liderler tarafından destekleneceğini bilmektedirler. Bu durum, firma içerisinde yaratıcı bir ortamın oluşmasına katkı sağlamış olmaktadır (Uğurlu ve Ceylan, 2014).

Etik liderlerin sergilemiş olduğu etik davranışların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, firma içerisinde etik bir iklimin oluşmasına neden olmaktadır

(Çıkgel, 2015). Firmadaki etik iklim, ahlaki tutum ve davranışlara ilişkin firma değerlerini, çalışanlar tarafından algılanan ve çalışanların davranışlarını etkileyen firmadaki uygulama ve prosedürleri içermektedir (Ayık ve diğerleri, 2014b). Çalışanların etik iklim algıları, firma politikası, prosedür ve ödül sistemlerinin yanı sıra, firma içerisinde çok sayıda biçimsel ve biçimsel olmayan sistemleri de etkilemektedir. Etik iklim, çalışanlara kabul edilebilir ve edilemez davranışlar ile ilgili olarak karar vermeleri konusunda yol göstermektedir (Altaş ve Kuzu, 2013). Bu kapsamda, çalışanlar açısından firma içerisinde yüksek bir etik iklim algısının oluşturulabilmesine yönelik, liderlerin adil, dürüst, güvenilir olma gibi etik boyutları öne çıkartan kişisel özellikler benimsemesi ve etik ilkelere uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

### 2.3. Performans ve Firma Performansı Kavramı, Kuramı ve Tarihi Gelişimi

Firmaların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, firma içerisindeki bütün faaliyetlerin birbirleriyle uyumlu ve bir bütünlük içerisinde olma başarısına bağlıdır. Her gün değişen çevresel şartlar ve artan rekabet, firmaların amaçlarına ulaşmalarını zorlaştırmakta ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Açık birer sistem olan firmaların, kendilerini etkileyebilmekte olan bu değişimlere uyum sağlayabilmesi, ancak mevcut durumlarının etkin bir analizi ve doğru bir performans ölçümü ile mümkün olabilmektedir (Üstün, 2015).

Performans kavramı, olması gerekenle olanın karşılaştırılması veya hedeflenen ile gerçekleşenin karşılaştırılması için performans ölçümü yapılması (Akçi, 2012), yani firmanın etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır (Bayyurt, 2007).

Türk Dil Kurumu performans kavramını “başarım” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016).

Performans kavramı, belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesi ya da gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak belirleyen bir kavramdır (Timurlenk, 2009).

Performans kavramı, 16.yüzyılda askerlik disiplini ile ilişkili olarak “emir ve görevleri yerine getirmek” anlamında kullanılmaktaydı. Ancak, kavram zaman içerisinde içerik değiştirerek, yönetim literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Savaşkan, 2015). Günümüzde ise, performans kavramı yalnızca yönetim literatüründe değil, birçok alanda sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Akçi, 2012).

Performans ölçümü, 1900’lerde Dupont ve General Motors’un finansal rasyolar ve bütçe kontrol yöntemleri uygulamaları ile ortaya çıkmıştır (Aslan,

2014). 1970’li yıllara kadar, firmaların performans ölçümünün yalnızca finansal ölçütlere dayandığı görülmektedir. 1980’lerde Japon’ların ve Avrupa’lıların Amerika’lılara karşı rekabet üstünlüğü sağlaması sonucunda, finansal ölçütlerin yeterli olmadığı, kısa vadeli hedeflere odaklandığı ve sınırlı bir bakış açısı sunduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1980 ve sonrasında finansal ölçütlere ek olarak, finansal olmayan ölçütlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. 1990’larda performans değerlendirmenin önemi artmıştır (Aslan, 2014). Bu dönemde performans karnesi yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu yöntemle finansal olmayan performans ölçütlerinin de sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilmesi ve performans ölçüm sistemiyle uyumlu bir şekilde birleştirilmesi sağlanmıştır (Öztürk, 2010).

Performans kavramı, *kişisel performans, grup performansı ve firma performansı* olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Atilla, 2010). Bu çalışmanın konusu gereği, performans kavramı, firma performansı çerçevesinde incelenmektedir.

Firmalar, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş sistemlerdir. Karlılığı sürekli kılmak ve topluma hizmet etmek gibi genel amaçlar; büyüme, sosyal sorumluluk ve yenilikçi olma gibi özel amaçları olan firmalar, amaçları doğrultusunda bazı sonuçların gerçekleşmesini istemektedirler. Firmalar için performans, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini gösteren çabalar bütünüdür. Söz konusu amaçlar; firma açısından kar elde etmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak; yöneticiler açısından yönetim faaliyetlerinin başarısını sağlamak; hisse senedi sahipleri açısından ise servetlerini maksimize etmek olarak ifade edilebilmektedir. Performans, firmalar açısından değerlendirildiğinde, belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının nicel ya da nitel yöntemlerle değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, performans kavramı firmalar açısından gerçekleştirilebilirlik, çalışanlar açısından işe yararlık, yöneticiler açısından kalitelilik ve hisse sahipleri açısından ise değer katılabilirlik olarak düşünülmektedir (Sayman, 2012).

Firma performansı, *finansal performans*, *operasyonel performans* ve *örgütsel etkinlik* olarak üç boyutta gruplandırılmaktadır. Finansal performans boyutu, firmanın ulaştığı karlılığın bir göstergesi olarak, satışların karlılığı, yatırım karlılığı ve özsermaye karlılığı gibi muhasebe temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir. Operasyonel performans boyutu, satış hacmi, karlılık artışı, pazar payı, ürün geliştirme vb. gibi pazar temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir. Örgütsel etkinlik boyutu ise, kalite, çalışan tatmini ve sosyal sorumluluk gibi paydaş temelli ölçütler ile değerlendirilmektedir (Biçkes, 2011). Bununla birlikte, literatürde genel olarak operasyonel performans ve finansal performans olarak iki boyutta gruplandırılmaktadır (Ellinger ve diğerleri, 1993).

Firma performansı, objektif ve subjektif olarak ölçülebilmektedir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla; subjektif değerler ise, rakiplere veya şirket beklentilerine göre, performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak, yani nitel veriler yoluyla ölçülmektedir (Yıldız, 2011).

Geçmişten günümüze firma performansının ölçülmesinde en sık kullanılan ve firmaların finansal göstergelerinin ölçüt olarak alındığı yöntem, nicel performans ölçümüdür. Karlılık, ciro, üretim miktarı, maliyetler ve hisse değerleri gibi ölçütler firma hedefleri ya da başka kriterlerle karşılaştırılarak, nicel performans ölçümü yapılmaktadır (Oltulu, 2014). Ancak, son yıllarda artan rekabet ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler nedeniyle, sadece nicel performans ölçüm yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, nicel performans ölçümü ile nitel performans ölçümü yöntemleri birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Nitel performans ölçümü, verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, teknolojik etkinlik, yeni ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi, pazar payı ve sosyal sorumluluk gibi finansal olmayan göstergelerin ölçüt olarak alındığı yöntem olarak ifade edilmektedir (Eren ve Kaplan, 2014).

Performans ölçümü, firma yöneticileri ile çalışanlar arasındaki çift yönlü iletişimi arttırarak, kişisel gelişimi hızlandırmaktadır. Bu yönüyle

performans ölçümü, hem kişisel amaçların firma hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayan bir belirleme sistemi, hem de işlerin iyi yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Alanur, 2014). Performans, firma amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirlemek için ölçülmekte; ayrıca firmadaki sorunların kaynaklarını, başarı veya başarısızlığa sebep olan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlamaktadır (Eren ve Kaplan, 2014). Performans ölçümü sonuçlarının, daha önceki ölçüm sonuçlarıyla karşılaştırılması durumunda, aradaki farka göre başarı artışı veya azalışı tespit edilebilmektedir (Akçi, 2012). Stratejik yönetimin merkezinde yer alan firma performansı kavramı, geçmiş verilere bakarak gelecek ile ilgili stratejiler geliştirilebilmesi sürecinde yöneticilere yol gösterici nitelikte önemli bir dayanak oluşturmakta ve firma devamlılığına önemli katkıları bulunmaktadır (Üstün, 2015).

Bir firmanın sahip olduğu varlıkları kullanarak kendisinden beklenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirebilme düzeyi, o firmanın performans derecesini belirlemektedir. Performans düzeyi, beklenen ekonomik değer ile gerçekleşen değer arasındaki ilişkiye bağlı olarak üç boyutta sınıflandırılmaktadır. Gerçekleşen değer ve yarar, beklenen değer ile eşit ise *normal performans*; gerçekleşen değer, beklenen değerinin altında ise *düşük performans* ve gerçekleşen değer, beklenen değerinin üzerinde ise *yüksek performans* olarak kabul edilir (Kaya, 2015). Gerçekleşen performans ile hedeflenen performansın karşılaştırılması sonucunda, performans yeterli görülüp, normal veya yüksek olarak kabul edilirse, bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yetersiz olarak görülüp, düşük olarak kabul edilir ise, bu durumun nedeni araştırılır ve bu duruma çözüm bulunarak performansın artırılması amaçlanır (Öztürk, 2010).

### 2.3.1. Firma Performansının Ölçütleri

Nicel ve nitel ölçüm yöntemleriyle firma performansının ölçülmesinde pek çok ölçüt kullanılmaktadır (Koska, 2013). Firma performansı; firmanın mevcut durumu ile mevcut kaynaklarını dikkate alarak firma yapısının incelenmesi, firmanın sahip olduğu potansiyel güçten yararlanma düzeyinin

değerlendirilmesi ve firmanın iç ve dış çevresini dikkate alarak gelecek ile ilgili stratejik planların oluşturulması vb. süreçleri içeren geniş bir kavramdır. Bu geniş kavram içerisinde yer alan değerlendirmelerin tam olarak doğru bir şekilde yapılabilmesi için, performans ölçütlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Firma açısından performans ölçütleri denildiğinde, kar ve maliyet öncelikli olarak akla gelmektedir. Bu iki ölçüte daha sonra verimlilik ölçütünün de eklendiği görülmektedir. Drucker, performansın iki önemli ölçütten oluştuğunu ileri sürerek etkinlik ve verimlilikten bahsetmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren ise, bu ölçütlere kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi yeni ölçütlerin eklendiği ve performans kavramının genişlediği söylenebilir (Şen, 2010).

Firma performansının ölçütlerini ortaya koyan ve performans ölçütlerinin klasik yaklaşımı olarak nitelendirilen temel çalışma Sink ve Tuttle (1989)'nin modelidir. Bu model, firma performansının ölçülmesinde kullanılan ölçütleri, yedi boyutta sınıflandırmaktadır (Bıçkes, 2011). Bu ölçütler; *etkinlik, verim ve girdiden yararlanma, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluk* olarak ifade edilmektedir. (Oltulu, 2014).

**Etkinlik:** Bir firmanın, tanımlanmış amaç ve stratejik hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini gösteren bir performans ölçütüdür. Etkinlik ölçümü, çalışma (üretim) öncesi amaç ve hedeflerin belirlenmesi, daha sonra çalışma (üretim) süreci sonucunda ise gerçekleşen durum (çıktı) ile belirlenen amaç ve hedeflerin karşılaştırılması sürecini kapsamaktadır. Bir faaliyetin etkin olarak nitelendirilebilmesi için, firmanın plan, amaç ve hedeflerine en iyi derecede yaklaşması gerekmektedir (Arslan, 2007). Etkinlik, çalışma (üretim) süreci sonunda gerçekleşen durum (çıktı) ile çalışma (üretim) öncesi planlanan durumun (çıktı) birbirine oranı ile hesaplanmaktadır (Kaya, 2015).

**Verim ve Girdiden Yararlanma:** Firmanın mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiler, verim kavramı ile incelenmektedir. Dolayısıyla, verim ve girdiden yararlanma ölçütlerinden bahsedebilmek için firmanın, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim

kaynaklarından ne ölçüde yararlanıldığının ya da bu üretim kaynaklarının nasıl kullanıldığının tespit etmesi gerekmektedir. Verim, tüketilmesi beklenen kaynakların tüketilen kaynaklara oranı ile; girdiden yararlanma ise, tüketilen kaynakların potansiyel (kullanılabilir) kaynaklara oranı ile hesaplanmaktadır (Şen, 2010).

**Verimlilik:** Firmaların çok eskilerden bu yana performanslarını değerlendirmek için kullandığı ölçütlerden biri verimliliktir. Verimlilik, en basit anlamıyla çıktı / girdi olarak tanımlanmaktadır. Firmalar, rasyonelliğin bir gereği olarak, en yüksek kar seviyesine ulaşmayı amaçladıkları için, daha az girdi ile daha çok çıktı elde etme çabası içindedirler. Dolayısıyla, firmaların faaliyetlerinden daha fazla fayda sağlayabilmek için, maliyetlerini azaltan ve gelirlerini arttıran önlemler alması, kısaca, verimlilik olarak tanımlanabilir. Bu süreci gerçekleştirebilen firmalar, verimli olarak nitelendirilmektedir (Bakkalbaşı, 2010).

**Kalite:** Kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışı ile cevap veren ve firmaların kamusal sorumluluklarını da yerine getirmesine olanak sağlayan bir performans ölçütüdür (Kaya, 2015). Kalite kavramı ile ilgili yapılan birçok tanımda, kavramı açıklamak için ürün ve hizmet kalitesi üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Ürün odaklı kalite anlayışında; ürünün kusursuz, standartlara uygun ve beklentileri karşılar nitelikte olması önem taşımaktadır. Hizmet odaklı kalite anlayışında ise, operasyonun zamanında ve kusursuz bir şekilde gerçekleştirilmesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanarak, müşteri tatmininin sağlanması gibi unsurlar önem taşımaktadır. Kalite diğer performans ölçütleri ile etkileşim halindedir. Kalitenin yükseltilmesi sonucunda firma karlılığı, verimliliği ve etkililiği de yükseliş göstermektedir (Alanur, 2014).

Kalite anlayışı, hata ve kusurları azalttığı için müşteri tatmini artmaktadır. Bu sebeple, ürün veya hizmetin marka değerinin yükselmesi beklenmektedir. Bu durumun firma performansına olan etkisinden dolayı, kalite, firma performans ölçütü olarak görülmektedir (Bakkalbaşı, 2010).

**Çalışma Hayatının Kalitesi:** Çalışma hayatı, insan hayatının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yaklaşık günlük 16 – 17 saat yaşam imkanı olan sıradan bir insan 8 saatini çalışarak geçirmektedir. Çalışan bir insanın çalışma hayatını nasıl geçirdiği, aslında hayatını nasıl geçirdiği ile yakından ilişkilidir. Çalışan bir insanın hayatını nasıl geçirdiği ise, iş hayatına etki edecek önemli bir faktördür. Bu nedenle, çalışanların çalışma hayatlarının kaliteli olması, hem özel yaşamlarının olumlu olması, hem de çalışma yaşamlarının olumlu olması bakımından önem taşımaktadır (Bakkalbaşı, 2010). Çalışma hayatının kalitesi “bir çalışanın, çalışma hayatı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan değerlerin toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatının kalitesi, firma performansını önemli ölçüde etkilediği için, performans ölçütü olarak görülmektedir (Alanur, 2014).

Çalışma hayatının kalitesi; ücret, fiziksel çalışma şartları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, tanınma, takdir, planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çalışma yaşamının değişik boyutlarına ilişkin, çalışanların düşünce ve davranışları içereni bir kavramdır (Şen, 2010).

**Yenilik:** Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmelerle beraber, müşteri talep ve ihtiyaçları da devamlı olarak farklılaşarak artmakta ve firmalar müşteri talep ve ihtiyaçlarına uygun daha yaratıcı ürün ve hizmetler üretebildikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler. Bir firmanın hayatta kalabilmesi, hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilme yeteneğine bağlıdır (Kaya, 2015). Yenilik, bir firmanın hızla değişen dünyaya ne ölçüde uyum sağlayabildiğinin göstergesidir (Bakkalbaşı, 2010).

Yenilik, firmalarda iç ve dış çevreden gelen bütün baskı, tehdit ve isteklere; ürün, hizmet, yöntem, politika ve teknolojik gelişmelerle başarılı bir şekilde yanıt verebilmek için yapılan değişimleri kapsayan bir süreçtir (Alanur, 2014). Firmalarda yapılabilecek yenilik türleri; *ürün veya hizmet yenilikleri, üretim süreci ya da üretim yöntemlerinde yenilik, kullanım yenilikleri* ve *pazar yenilikleri* olarak sıralanabilmektedir (Bakkalbaşı, 2010).

Buluş yapma, yenilik kavramı içerisinde değerlendirilmemektedir. Çünkü buluş yeni bir keşif ya da icat yapmak ile ilgili; yenilik ise mevcut olanakların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgilidir. Yenilik; rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin bilgiye dayalı olarak geliştirilmesi ve bu durumun gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesini ifade etmektedir. Geliştirilen ürün, hizmet ve yöntemlerin firmaya sağladığı değerler sonucunda, firma, rekabet gücü kazanarak pazar payını ve karlılığını arttırmaktadır. Yenilik kavramı, rekabet gücünü önemli ölçüde etkilediği için, firma performans ölçütleri içerisinde yer almaktadır (Göktaş, 2013).

**Karlılık ve Bütçeye Uygunluk:** Kar, satışlar ve maliyetler diğer bir ifade ile çıktılar ve girdiler arasındaki pozitif farkı; karlılık ise, firmanın belirli bir dönemde elde ettiği karın, o dönemde firmada kullanılan sermayeye oranını ifade etmektedir (Şen, 2010). Karlılık yaygın olarak yüzde şeklinde,  $Karlılık = \frac{Kar}{Sermaye} \times 100$  formülü ile ifade edilmektedir (Kaya, 2015). Kar ve karlılık en kolay ölçülebilen performans ölçütleridir (Karamustafaoğlu, 2010). Ayrıca, kar ve karlılığı arttırmak, firmaların hayatta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri için gerekli olan performans ölçütleridir (Çeviren, 2014).

Bütçeye uygunluk, karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kar amacı olmayan, sadece maliyet merkezi olan kamu kuruluşlarında, karlılığın yerine kullanılan bir performans göstergesidir. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri, performansın ölçülmesi, performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemlerin alınması ve gelecek dönemler için performans planlarının oluşturulması amacıyla kullanılmaktadır (Karamustafaoğlu, 2010).

### 2.3.2. Performans Ölçülmesinin Önemi ve Amacı

Performans ölçümü, firmaların faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşabildiğinin ölçülmesini, sorunların tespit edilmesi ve giderilmesine yönelik düzeltici önlemlerin alınmasını, özetle, firmaların performans düzeylerinin

belirlenmesini temel alan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, firma performansının, sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için karşılaştırmaya dayalı, objektif bir değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde amaçların, uygun performans göstergelerinin ve standartlarının belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçüm işleminin yapılması gerekmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006). Performans ölçümü, bir firmanın tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilmektedir. Her firmanın performans ölçümü yapmak için kendine özgü nedenleri bulunmaktadır (Yıldız, 2010).

Performans ölçümü, firmalarda, yönetimin kontrol işlevinin en önemli parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedeflerle, ulaşılan performansı karşılaştırmayı ve tespit edilen farklılıkların sebeplerini belirleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005).

Performans ölçümü, firmalara, etkili stratejiler geliştirme ve uygulama, çalışan davranışlarına rehberlik etme, yönetsel etkinliği değerlendirme ve ödüllendirme olanağı sağlamaktadır. Performans ölçümü sonucunda ulaşılan veriler, firma stratejilerinin ne düzeyde başarıldığının tespit edilmesinde kullanılan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar verme süreçlerinde de kullanılan önemli girdilerdir (Biçkes, 2011). Kararların doğru bir şekilde verilmesi, firmaların başarı düzeyinin yükseltilebilmesi ve kuruluş amacının gerçekleştirilebilmesi için önem taşımaktadır. Performans ölçümü, ayrıca, firmalarda geçmiş dönemde yapılan çalışmaların değerlendirilip, eksik olan kısımların belirlenmesi ve eksiklerin giderilmesi; performansı etkileyen faktörlerin belirlenip kontrol altında tutulması ve kaynak kullanımının bu faktörlere göre düzenlenmesi; geleceğe yönelik hedeflerin daha gerçekçi temeller üzerinde oluşturulması ve hedeflere, belirlenen zamanda daha verimli yollardan ulaşılması açısından da önem taşımaktadır (Bayyurt, 2007).

Firmalar, genellikle, başarılı olup olmadıklarını belirleyebilmek, müşterilerin isteklerini ne ölçüde karşılayabildiklerini belirleyebilmek, firmada gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili olarak bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini belirleyebilmek, israf ya da dar boğaz

olan alanları tespit edebilmek ve gelişme kaydedilebilecek alanları belirleyebilmek, kararların duygusal veya varsayımlara dayanılarak alınmadığından, gerçek veriler doğrultusunda alındığından emin olabilmek, firmanın işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlayabilmek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadırlar (Coşkun, 2006).

### **2.3.3. Nepotizm ve Algılanan Etik Liderlik Tarzının Firma Performansına Etkileri**

Firmaların başarısı, faaliyetlerini yüksek performans ve verimlilikle sürdürebilmelerine bağlıdır. Firmalara yüksek performans ve verimlilik kazandıran ise firma çalışanlarıdır. Çalışanların seçiminde yeterlilik kriterleri yerine, akrabalık ilişkilerinin kriter olarak kullanılması, yüksek performansla çalışacak olan kişilerin firma dışında kalmasına neden olmaktadır (Polat, 2012). Akrabalık veya kan bağı ilişkisiyle seçilen çalışanlar yeterli donanımına sahip olmamakta, yetenekli çalışanlar kadar iyi performans gösterememektedir (Boylu ve diğerleri, 2014).

Yeteneklerine bakılmaksızın, sırf aile üyesi olduğu için önemli görevler verilen kişilerin emrinde çalışmak aile üyesi olmayan çalışanların (Büte, 2011b) devamsızlık yapmasına, adalet algılarının zayıflamasına ve işi bırakma eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır. Nepotizmin, neden olduğu bu olumsuz koşullar, çalışanların iş tatmini ve performansını etkilemektedir (Erdem ve Özkanan, 2014). Çalışanlar, yapılan katkı ile elde edilen sonuç arasında bir eşitsizlik algıladığında, adil olmayan bir firmada çalıştıklarını düşünmekte ve kendilerini değersiz görmektedirler. Bu durum, çalışanların firmaya karşı güven eksikliği yaşamasına, performanslarının düşmesine ve dolayısıyla, kendilerini önemli hissedecekleri yeni firmalarda iş aramasına sebep olmaktadır. Ayrıca, nepotizm uygulamalarının hakim olduğu firmalarda, çalışanlar bireysel performanslarını arttırmak ve yüksek performans göstermek yerine, firmanın üst yönetimiyle akrabalıkları bulunun çalışanlarla yakınlık kurarak terfi etmeye çalışmaktadırlar (Erdem ve İlhan, 2010).

Nepotizm uygulamaları, firma içerisindeki çalışanlar arasında memnuniyetsizliklere ve bu çalışanların bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde firmaya sundukları katkının azalmasına neden olabilmektedir. Yüksek performansla çalışmanın bir getirisi olmadığını gören çalışanlar, bu konuda çaba harcama gereksinimi duymayacaklardır. Dolayısıyla, adalet algıları azalan çalışanların performans ve verimlilikleri düşmekte, bu durum ise firma performans ve verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Polat, 2012).

Firmalar için en önemli unsur, sahip oldukları temel değerlerdir. Bu temel değerler, liderler tarafından açıklanmakta, desteklenmekte ve firmanın tamamına yayılmaktadır. Liderler, firma performansı üzerinde oldukça önemli etkileri olan bu temel değerleri etik standartlar aracılığı ile çalışanlara iletmektedir (Bilgen, 2014).

Çalışanların davranışlarına rehberlik edecek etik standartların oluşturulmasında, liderlere çok büyük sorumluluk düşmektedir (Özdemir, 2003: 160). Etik standartlar, çalışanların özgüvenlerini geliştirmekte ve firmaya olan bağlılığını arttırmaktadır. Dolayısıyla, firmalar sahip olduğu etik değerler ve firmaya bağlı çalışanlar ile hedeflerini daha kolay bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler (Yavuz, 2015).

Etik bir lider tarafından yönetilen firmada, firma kültürünün gelişmesi, işgören devir hızının azalması ve çalışan etkililiğinin artması nedeniyle firma etkililiği de artmaktadır. Dolayısıyla, etik ve liderin etkililiği, firma etkililiği açısından odak noktası konumundadır (Yeşiltaş, 2012).

Liderlerin benimsedikleri etik liderlik davranışları, izlediği strateji ve taktikler, firma içerisinde başarılı çalışmaların yapılmasını, lidere güven duyulmasını, etik bir firma kültürü oluşmasını (Aksoy, 2012) ve çalışanların performansının artmasını sağlamakta, bu durum ise firma performansını arttırmaktadır. Etik liderler, firma başarısı ve performansını engelleyen durumlara karşı, önemli bir kalkan olmakta, hem çalışanların davranış ve tutumlarında, hem de firmanın yapısı üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadırlar. (Aksoy, 2013). Ayrıca, etik kültürün olduğu bir firmada,

etik lider karlılığı, verimliliği, performansı, hem çalışanların hem de müşteri ve tedarikçilerin memnuniyetini sağlayabilmektedir (Aksoy, 2012). Bu nedenle, lider ve çalışanların etik davranışları benimsemesi ve bu doğrultuda davranışlar sergilemesi, firmalar için önem arz eden bir durum olmaktadır (Ayan, 2015).



### 3. NEPOTİZM, ALGILANAN ETİK LİDERLİK VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

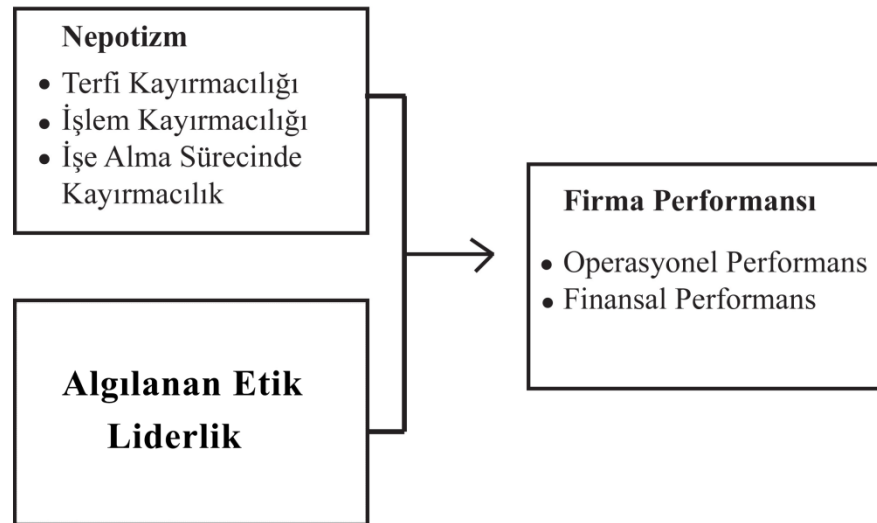
##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performanslı ile olan ilişkisinin yönünü ve açıklayıcılığını ortaya çıkartmaktır.

Çalışmaya başlanmadan önce yapılan literatür taraması ile elde edilen veriler sonucunda literatürde bulunan çalışmalarda nepotizm ve algılanan etik liderliğin firma performansı ile olan ilişkisinin incelenmemiş olması bulgusu araştırmanın özgünlüğünü ifade etmektedir. Çalışma konusunun somutlaştırılarak pratiğe dökülmesi ve daha sonra yapılacak olan çalışmalara yön verebilmesi açısından önem taşıdığı öngörülmektedir.

##### 3.1.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; nepotizm ve algılanan etik liderliğin firma performansı ile olan ilişkisinin yönünü ve açıklayıcılığını ortaya çıkartmaktır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli Şekil 3.1.'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil: 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.

Bu model yardımıyla, nepotizm ve algılanan etik liderliğin firma performansı ile olan ilişkisi sorgulanmaktadır. Modelde de görüldüğü gibi; nepotizm ve algılanan etik liderlik araştırmanın bağımsız değişkenlerini, firma performansı ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Araştırmada test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H0:** Nepotizmin, firma performansı üzerinde etkisi yoktur.

**H1:** Nepotizmin, firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

- **H1a:** Terfi kayırmacılığının, operasyonel performans üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H1b:** Terfi kayırmacılığının, finansal performans üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H1c:** İşlem kayırmacılığının, operasyonel performans üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H1d:** İşlem kayırmacılığının, finansal performans üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H1e:** İşe alma sürecinde kayırmacılığın, operasyonel performans üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- **H1f:** İşe alma sürecinde kayırmacılığın, finansal performans üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

**H0:** Algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde etkisi yoktur.

**H2:** Algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

- **H2a:** Algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- **H2b:** Algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

**H0:** Nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde açıklayıcılığı yoktur.

**H3:** Nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde açıklayıcılığı vardır.

- **H3a:** Terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.
- **H3b:** Terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.
- **H3c:** İşlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.
- **H3d:** İşlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.
- **H3e:** İşe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.
- **H3f:** İşe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.

### 3.1.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Dolayısıyla İstanbul, İzmir, Gazimağusa, Girne ve Lefkoşa’da yapılan anket çalışması sonucunda aile şirketlerinde çalışan 200 kişinin görüşleri değerlendirilmeye alınmıştır. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle analizlerde kullanılacak veriler 2016 yılının Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Araştırmanın sadece İstanbul, İzmir, Gazimağusa, Girne ve Lefkoşa’da gerçekleştirilmiş olması araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

### 3.1.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket verileri ilk bölümde çalışanların kişisel bilgilerini belirlemek üzere “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde “Nepotizm Ölçeği”, üçüncü bölümde “Algılanan Etik Liderlik Ölçeği” ve dördüncü bölümde “Firma Performansı Ölçeği” ile oluşturulan anket formu ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için 250 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 235 adet geri dönüş alınmıştır. Yapılan kontrol sonucunda; eksik bilgi, seçeneklerin boş bırakılması ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi sorunlar nedeniyle 35 adet geçersiz anket formu değerlendirme dışı bırakılarak, 200 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.1.4. Araştırmanın Ölçekleri

- **Nepotizm Ölçeği:** Nepotizm algısının tespitine yönelik anket soruları Asunakutlu ve Avcı (2010:102) tarafından, Abdalla ve diğerleri (1998) ile Ford ve McLaughlin (1985)’in yapmış olduğu çalışmalardan esinlenilerek hazırlanmıştır ve toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Nepotizm algısının tespitine yönelik bu ankette, terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere 3 farklı nepotizm boyutu ele alınmaktadır.
- **Algılanan Etik Liderlik Ölçeği:** Çalışanların etik liderlik algısının tespitine yönelik anket soruları Durmuş (2015: 41)’un daha önce yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu, Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ölçeğe aittir ve toplam 16 sorudan oluşmaktadır.
- **Firma Performans Ölçeği:** Firma performansının tespitine yönelik anket soruları Gözükkara (2014: 145)’nın daha önce doktora tezinde kullanmış olduğu, Ellinger ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen ölçeğe aittir ve toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Firma performansının tespitine yönelik bu ankette, operasyonel performans ve finansal performans olmak üzere 2 farklı performans boyutu ele alınmaktadır.

### 3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Yapılan bu araştırmada katılımcı çalışanlardan elde edilen nicel veriler SPSS 23 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışanlardan toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada kullanmış olduğumuz ölçeğin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve yorumu yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkiyi belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tüm testlerde hata oranı ( $\alpha = 0,05$ ) belirlenip,  $p < 0,05$  olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tablolar ışığında yorumlar yapılmıştır.

### 3.2. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmektedir.

#### 3.2.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Doğramacı ve Kurt, 2014).

**Tablo 3.1. Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                                 | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha</b> | <b>Madde Sayısı</b> |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|---------------------|
| <b>Nepotizm</b>                 | <b>0,952</b>            | <b>0,951</b>                                | <b>14</b>           |
| Terfide Kayırmacılık            | 0,926                   | 0,926                                       | 5                   |
| İşlem Kayırmacılık              | 0,896                   | 0,894                                       | 6                   |
| İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık | 0,812                   | 0,811                                       | 3                   |
| <b>Algılanan Etik Liderlik</b>  | <b>0,920</b>            | <b>0,922</b>                                | <b>10</b>           |
| <b>Firma Performansı</b>        | <b>0,933</b>            | <b>0,933</b>                                | <b>16</b>           |
| Operasyonel Performans          | 0,866                   | 0,864                                       | 9                   |
| Finansal Performans             | 0,891                   | 0,894                                       | 7                   |

Tablo 3.1’de katılımcılara uygulanan ölçeklerin ve ölçek alt boyutlarının güvenilirlik analizinin sonuçları yer almaktadır. Nepotizm ölçeği Terfi Kayırmacılığı alt boyutu güvenilirliğinin  $\alpha=0,926$ , İşlem Kayırmacılığı alt boyutu güvenilirliğinin  $\alpha=0,894$ , İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık alt boyutu güvenilirliğinin  $\alpha=0,811$  ve Nepotizm güvenilirliğinin  $\alpha=0,951$  olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Algılanan Etik Liderlik güvenilirliğinin  $\alpha=0,922$  olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Firma Performans Ölçeği Operasyonel Performans alt boyutu güvenilirliğinin  $\alpha=0,864$ , Finansal Performans alt boyutu güvenilirliğinin  $\alpha=0,894$  ve Firma Performansı güvenilirliğinin  $\alpha=0,933$  olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ulaşılan bu değerler araştırma için yeterli olmaktadır.

**Tablo 3.2. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler**

|                                 | <b>Ort.</b>  | <b>Varyans</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Madde Sayısı</b> |
|---------------------------------|--------------|----------------|-------------------|---------------------|
| <b>Nepotizm</b>                 | <b>39,43</b> | <b>188,39</b>  | <b>13,73</b>      | <b>14</b>           |
| Terfide Kayırmacılık            | 13,85        | 30,44          | 5,52              | 5                   |
| İşlem Kayırmacılık              | 15,91        | 37,79          | 6,15              | 6                   |
| İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık | 9,67         | 9,67           | 3,11              | 3                   |
| <b>Algılanan Etik Liderlik</b>  | <b>33,59</b> | <b>66,53</b>   | <b>8,16</b>       | <b>10</b>           |
| <b>Firma Performansı</b>        | <b>52,29</b> | <b>114,66</b>  | <b>10,71</b>      | <b>16</b>           |
| Operasyonel Performans          | 29,20        | 34,83          | 5,90              | 9                   |
| Finansal Performans             | 23,09        | 27,06          | 5,20              | 7                   |

Tablo 3.2’de katılımcılara uygulanan ölçeklere ve ölçek alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır. Nepotizm ölçeğini aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 39,43$  olduğu ve  $s = 13,73$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Nepotizm ölçeği Terfi Kayırmacılığı alt boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 13,85$  olduğu ve  $s = 5,52$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşlem Kayırmacılığı alt boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 15,91$  olduğu ve  $s = 6,15$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık alt boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 9,67$  olduğu ve  $s = 3,11$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan Etik Liderlik ölçeği aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 33,59$  olduğu ve  $s = 8,16$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Firma Performansı ölçeği aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 52,29$  olduğu ve  $s = 10,71$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Firma Performansı ölçeği Operasyonel Performans alt boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 29,20$  olduğu ve  $s = 5,90$  standart sapma ile dağıldığı; Finansal Performans alt

boyutunun aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 23,09$  olduğu ve  $s = 5,20$  standart sapma ile dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.2.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan Birinci Bölümdeki Kişisel Bilgilere ait toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanmaktadır.

**Tablo 3.3. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|        | f   | %     |
|--------|-----|-------|
| Kadın  | 90  | 45,0  |
| Erkek  | 110 | 55,0  |
| Toplam | 200 | 100,0 |

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya 90 (% 45,0) kadın katılımcı ve 110 (% 55,0) erkek katılımcı olmak üzere toplam 200 katılımcı dahil edilmiştir.

**Tablo 3.4. Yaş Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|                 | f   | %     |
|-----------------|-----|-------|
| 18-25 yaş       | 16  | 8,0   |
| 26-35 yaş       | 128 | 64,0  |
| 36-49 yaş       | 48  | 24,0  |
| 50 yaş ve üzeri | 8   | 4,0   |
| Toplam          | 200 | 100,0 |

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi, Yaş değişkenine göre araştırmaya dahil olan 16 katılımcı (% 8,0) 18-25 yaş aralığında, 128 katılımcı (% 64,0) 26-35 yaş aralığında, 48 katılımcı (% 24,0) 36-49 yaş aralığında ve 8 katılımcı (% 4,0) 50 yaş ve üzeri olup, toplam 200 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 3.5. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|                       | f   | %     |
|-----------------------|-----|-------|
| İlkokul               | 4   | 2,0   |
| Lise                  | 40  | 20,0  |
| Üniversite            | 124 | 62,0  |
| Yüksek Lisans-Doktora | 32  | 16,0  |
| Toplam                | 200 | 100,0 |

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi, Eğitim Durumu değişkenine göre, araştırmaya dahil olan 4 katılımcı (% 2,0) ilkokul mezunu, 40 katılımcı (% 20,0) lise mezunu, 124 katılımcı (% 62,0) üniversite mezunu ve 32 katılımcı (% 16,0) yüksek lisans-doktora mezunu olmak üzere toplam 200 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 3.6. Gelir Durumu Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|                  | f   | %     |
|------------------|-----|-------|
| 1300 TL'den az   | 4   | 2,0   |
| 1300-2000 TL     | 38  | 19,0  |
| 2001-3500 TL     | 74  | 37,0  |
| 3501-5000 TL     | 40  | 20,0  |
| 5001 TL ve üzeri | 44  | 22,0  |
| Toplam           | 200 | 100,0 |

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi; Gelir Durumu değişkenine göre, araştırmaya dahil olan 4 katılımcı (% 2,0) 1300 TL'den az, 38 katılımcı (% 19,0) 1300-2000 TL, 74 katılımcı (% 37,0) 2001-3500 TL, 40 katılımcı (% 20,0) 3501-5000 TL ve 44 katılımcı (% 22,0) 5001 TL ve üzeri gelire sahip olup, toplam 200 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 3.7. Çalıştığınız Departman Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|                     | f   | %     |
|---------------------|-----|-------|
| Yönetim             | 40  | 20,0  |
| Pazarlama           | 38  | 19,0  |
| Muhasebe/Finans     | 18  | 9,0   |
| AR-GE               | 12  | 6,0   |
| Üretim              | 12  | 6,0   |
| İnsan Kaynakları    | 6   | 3,0   |
| Mühendislik/Tasarım | 8   | 4,0   |
| Diğer               | 66  | 33,0  |
| Toplam              | 200 | 100,0 |

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi; Çalıştığınız Departman değişkenine göre, araştırmaya dahil olan 40 katılımcı (% 20,0) Yönetim, 38 katılımcı (% 19,0) Pazarlama, 18 katılımcı (% 9,0) Muhasebe-Finans, 12 katılımcı (% 6,0) AR-GE, 12 katılımcı (% 6,0) Üretim, 6 katılımcı (% 3,0) İnsan Kaynakları, 8 katılımcı (% 4,0) Mühendislik/Tasarım ve 66 katılımcı (% 33,0) Diğer olmak üzere, toplam 200 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 3.8. Ünvan Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|                    | f   | %     |
|--------------------|-----|-------|
| Başkan/Sahip       | 8   | 4,0   |
| Genel Müdür        | 2   | 1,0   |
| Bölüm Müdürü       | 38  | 19,0  |
| Ürün/Proje Müdürü  | 10  | 5,0   |
| Teknik Müdür       | 2   | 1,0   |
| Müdür Yrd./ Şef    | 30  | 15,0  |
| Mühendis/Teknisyen | 26  | 13,0  |
| Diğer              | 84  | 42,0  |
| Toplam             | 200 | 100,0 |

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi; Ünvan değişkenine göre, araştırmaya dahil olan 8 katılımcı (% 4,0) Başkan/Sahip, 2 katılımcı (% 1,0) Genel Müdür, 38 katılımcı (% 19,0) Bölüm Müdürü, 10 katılımcı (% 5,0) Ürün/Proje Müdürü, 2 katılımcı (% 1,0) Teknik Müdür, 30 katılımcı (% 15,0) Müdür Yrd./Şef, 26

katılımcı (% 13,0) Mühendis/Teknisyen ve 84 katılımcı (% 42,0) Diğer olmak üzere toplam 200 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 3.9. Bu İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Dağılımı**

|                 | f   | %     |
|-----------------|-----|-------|
| 1 yıldan az     | 38  | 19,0  |
| 1-5 yıl         | 92  | 46,0  |
| 6-10 yıl        | 52  | 26,0  |
| 11-15 yıl       | 12  | 6,0   |
| 15 yıldan fazla | 6   | 3,0   |
| Toplam          | 200 | 100,0 |

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi; Bu İş Yerindeki Toplam Çalışma Süresi değişkenine göre, araştırmaya dahil olan 38 katılımcı (% 19,0) 1 yıldan az, 92 katılımcı (% 46,0) 1-5 yıl, 52 katılımcı (% 26,0) 6-10 yıl, 12 katılımcı (% 6,0) 11-15 yıl ve 6 katılımcı (% 3,0) 15 yıldan fazla çalışıyor olmak üzere toplam 200 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.2.3. Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

**Tablo 3.10. Nepotizm ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                               | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |        |       |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|                                     | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                               | 3,805                       | 0,139     |                     | 27,399 | 0,000 | 0,078          | 16,754 | 0,000 |
| Nepotizm                            | -0,191                      | 0,047     | -0,279              | -4,093 | 0,000 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Firma Performansı |                             |           |                     |        |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: Nepotizm         |                             |           |                     |        |       |                |        |       |

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, nepotizm ile firma performansı arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, nepotizm ve firma performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,279$ ) Firma performansına ilişkin toplam varyansın %7,8’inin nepotizm tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,078$ ). Böylelikle “**H0**: Nepotizmin, firma performansı üzerinde etkisi yoktur.” “**H1**: Nepotizmin, firma performansı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.11. Terfi Kayırmacılığı ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                    | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |        |       |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|                                          | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                    | 3,615                       | 0,123     |                     | 29,476 | 0,000 | 0,051          | 10,589 | 0,001 |
| Terfi Kayırmacılığı                      | -0,134                      | 0,041     | -0,225              | -3,254 | 0,001 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans |                             |           |                     |        |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: Terfi Kayırmacılığı   |                             |           |                     |        |       |                |        |       |

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin terfi kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, terfi kayırmacılığı ile operasyonel performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta = -0,225$ ). Operasyonel performansa ilişkin toplam varyansın %5,1’inin terfi kayırmacılığı tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,051$ ). Böylelikle “**H1a:** Terfi kayırmacılığının, operasyonel performans üzerine negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.12. Terfi Kayırmacılığı ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                  | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |        |       |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|                                        | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                  | 3,882                       | 0,136     |                     | 28,647 | 0,000 | 0,098          | 21,445 | 0,000 |
| Terfi Kayırmacılığı                    | -0,211                      | 0,045     | -0,313              | -4,631 | 0,000 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans  |                             |           |                     |        |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: Terfi Kayırmacılığı |                             |           |                     |        |       |                |        |       |

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin terfi kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, terfi kayırmacılığı ile finansal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta = -0,313$ ). Finansal performansa ilişkin toplam varyansın %9,8’inin terfi kayırmacılığı tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,098$ ). Böylelikle “**H1b**: Terfi kayırmacılığının, finansal performans üzerine negatif yönde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.13. İşlem Kayırmacılığı ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                    | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |       |       |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|-------|-------|
|                                          | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F     | p     |
| Sabit                                    | 3,609                       | 0,126     |                     | 28,585 | 0,000 | 0,046          | 9,571 | 0,002 |
| İşlem Kayırmacılığı                      | -0,137                      | 0,044     | -0,215              | -3,094 | 0,002 |                |       |       |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans |                             |           |                     |        |       |                |       |       |
| Bağımsız Değişken: İşlem Kayırmacılığı   |                             |           |                     |        |       |                |       |       |

Tablo 3.13'te görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işlem kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, işlem kayırmacılığı ile operasyonel performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta = -0,215$ ). Operasyonel performansa ilişkin toplam varyansın %4,6'sının işlem kayırmacılığı tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,046$ ). Böylelikle “**H1c**: İşlem kayırmacılığının, operasyonel performans üzerine negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.14. İşlem Kayırmacılığı ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                  | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |        |       |
|----------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|                                        | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                  | 3,840                       | 0,141     |                     | 27,324 | 0,000 | 0,079          | 17,063 | 0,000 |
| İşlem Kayırmacılığı                    | -0,204                      | 0,049     | -0,282              | -4,131 | 0,000 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans  |                             |           |                     |        |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: İşlem Kayırmacılığı |                             |           |                     |        |       |                |        |       |

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işlem kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, işlem kayırmacılığı ile finansal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta = -0,282$ ). Finansal performansa ilişkin toplam varyansın %7,9’unun işlem kayırmacılığı tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,079$ ). Böylelikle “**H1d**: İşlem kayırmacılığının, finansal performans üzerine negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                              | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |        |       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|                                                    | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                              | 3,718                       | 0,148     |                     | 25,119 | 0,000 | 0,054          | 11,305 | 0,001 |
| İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık                    | -0,147                      | 0,044     | -0,232              | -3,362 | 0,001 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans           |                             |           |                     |        |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık |                             |           |                     |        |       |                |        |       |

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işe alma sürecinde kayırmacılık alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, işe alma sürecinde kayırmacılık ile operasyonel performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta = -0,232$ ). Operasyonel performansa ilişkin toplam varyansın %5,4’ünün işe alma sürecinde kayırmacılık tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,054$ ). Böylelikle “**H1e**: İşe alma sürecinde kayırmacılığın, operasyonel performans üzerine negatif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.16. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                              | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t      | p     | Model          |        |       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|--------|-------|----------------|--------|-------|
|                                                    | B                           | Std. Hata | Beta                |        |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                              | 3,824                       | 0,168     |                     | 22,770 | 0,000 | 0,052          | 10,800 | 0,001 |
| İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık                    | -0,163                      | 0,050     | -0,227              | -3,286 | 0,001 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans              |                             |           |                     |        |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık |                             |           |                     |        |       |                |        |       |

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işe alma sürecinde kayırmacılık alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, işe alma sürecinde kayırmacılık ile finansal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta = -0,227$ ). Finansal performansa ilişkin toplam varyansın %5,2’sinin işe alma sürecinde kayırmacılık tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,052$ ). Böylelikle “**H1f**: İşe alma sürecinde kayırmacılığın, finansal performans üzerine negatif yönde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.17. Algılanan Etik Liderlik ile Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                      | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t     | p     | Model          |        |       |
|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|-------|-------|----------------|--------|-------|
|                                            | B                           | Std. Hata | Beta                |       |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                      | 1,446                       | 0,253     |                     | 5,707 | 0,000 | 0.231          | 59,328 | 0,000 |
| Algılanan Etik Liderlik                    | 0,585                       | 0,076     | 0,480               | 7,702 | 0,000 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Firma Performansı        |                             |           |                     |       |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: Algılanan Etik liderlik |                             |           |                     |       |       |                |        |       |

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere, algılanan etik liderlik ile firma performansı arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan etik liderlik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ,  $\beta=0,480$ ). Firma performansına ilişkin toplam varyansın %23,1’inin algılanan etik liderlik tarafından açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,231$ ). Böylelikle “**H0:** Algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde etkisi yoktur.” “**H2:** Algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.18. Algılanan Etik Liderlik ile Operasyonel Performans  
Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                      | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t     | p     | Model          |        |       |
|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|-------|-------|----------------|--------|-------|
|                                            | B                           | Std. Hata | Beta                |       |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                      | 1,586                       | 0,263     |                     | 6,035 | 0,000 | 0.193          | 47,342 | 0,000 |
| Algılanan Etik Liderlik                    | 0,546                       | 0,079     | 0,439               | 6,881 | 0,000 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans   |                             |           |                     |       |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: Algılanan Etik liderlik |                             |           |                     |       |       |                |        |       |

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere, algılanan etik liderlik ölçeği ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta=0,439$ ). Operasyonel performansa ilişkin toplam varyansın %19,3’ünün algılanan etik liderlik tarafından açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,193$ ). Böylelikle “**H2a:** Algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerine pozitif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.19. Algılanan Etik Liderlik ile Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                      | Standart Olmayan Katsayılar |           | Standart Katsayılar | t     | p     | Model          |        |       |
|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------|-------|-------|----------------|--------|-------|
|                                            | B                           | Std. Hata | Beta                |       |       | R <sup>2</sup> | F      | p     |
| Sabit                                      | 1,585                       | 0,230     |                     | 6,893 | 0,000 | 0.240          | 62,565 | 0,000 |
| Algılanan Etik Liderlik                    | 0,538                       | 0,068     | 0,490               | 7,910 | 0,000 |                |        |       |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans      |                             |           |                     |       |       |                |        |       |
| Bağımsız Değişken: Algılanan Etik liderlik |                             |           |                     |       |       |                |        |       |

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere, algılanan etik liderlik ölçeği ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan etik liderlik ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta=0,490$ ). Finansal performansa ilişkin toplam varyansın %24’ünün algılanan etik liderlik tarafından açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0,240$ ). Böylelikle “**H2b**: Algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerine pozitif yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.20. Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                               |                                | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                     |                                | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                   | (Constant)                     | 3,805                       | 0,139        |                     | 27,399        | 0,000        |
|                                     | <b>Nepotizm</b>                | <b>-0,191</b>               | <b>0,047</b> | <b>-0,279</b>       | <b>-4,093</b> | <b>0,000</b> |
| 2                                   | (Constant)                     | 2,004                       | 0,315        |                     | 6,367         | 0,000        |
|                                     | Nepotizm                       | -0,012                      | 0,051        | -0,017              | -0,228        | 0,820        |
|                                     | <b>Algılanan Etik Liderlik</b> | <b>0,386</b>                | <b>0,062</b> | <b>0,471</b>        | <b>6,254</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Firma Performansı |                                |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinden alınan verilerle firma performans ölçeği verileri arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, nepotizm ile firma performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,279$ ). Analizin ikinci adımında algılanan etik liderlik ile firma performansı arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,471$ ). Böylelikle “**H0**: Nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde açıklayıcılığı yoktur.” “**H3**: Nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerinde açıklayıcılığı vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.21. Terfi Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                    |                                | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                          |                                | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                        | (Constant)                     | 3,615                       | 0,123        |                     | 29,476        | 0,000        |
|                                          | <b>Terfi Kayırmacılığı</b>     | <b>-0,134</b>               | <b>0,041</b> | <b>-0,225</b>       | <b>-3,254</b> | <b>0,001</b> |
| 2                                        | (Constant)                     | 2,072                       | 0,285        |                     | 7,258         | 0,000        |
|                                          | Terfi Kayırmacılığı            | -0,003                      | 0,044        | -0,005              | -,061         | 0,951        |
|                                          | <b>Algılanan Etik Liderlik</b> | <b>0,351</b>                | <b>0,060</b> | <b>0,437</b>        | <b>5,892</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans |                                |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin terfi kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, terfi kayırmacılığı ile operasyonel performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,225$ ). İkinci adımda algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,437$ ). Böylelikle “**H3a:** Terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.22. Terfi Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                 |                                | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                       |                                | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                     | (Constant)                     | 3,882                       | 0,136        |                     | 28,647        | 0,000        |
|                                       | <b>Terfi Kayırmacılığı</b>     | <b>-0,211</b>               | <b>0,045</b> | <b>-0,313</b>       | <b>-4,631</b> | <b>0,000</b> |
| 2                                     | (Constant)                     | 2,097                       | 0,313        |                     | 6,707         | 0,000        |
|                                       | Terfi Kayırmacılığı            | -0,059                      | 0,048        | -0,087              | -1,218        | 0,225        |
|                                       | <b>Algılanan Etik Liderlik</b> | <b>0,406</b>                | <b>0,065</b> | <b>0,446</b>        | <b>6,219</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans |                                |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin terfi kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, terfi kayırmacılığı ile finansal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,313$ ). İkinci adımda algılanan etik liderlik ile finansal performans arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,446$ ). Böylelikle “**H3b**: Terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde açıklayıcılığı vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.23. İşlem Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                    |                            | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                          |                            | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                        | (Constant)                 | 3,609                       | 0,126        |                     | 28,585        | 0,000        |
|                                          | <b>İşlem Kayırmacılığı</b> | <b>-0,137</b>               | <b>0,044</b> | <b>-0,215</b>       | <b>-3,094</b> | <b>0,002</b> |
| 2                                        | (Constant)                 | 1,972                       | 0,297        |                     | 6,647         | 0,000        |
|                                          | İşlem Kayırmacılığı        | 0,018                       | 0,048        | 0,028               | 0,364         | 0,716        |
|                                          | <b>Algılanan Liderlik</b>  | <b>0,365</b>                | <b>0,061</b> | <b>0,454</b>        | <b>6,000</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans |                            |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işlem kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, işlem kayırmacılığı ile operasyonel performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,215$ ). İkinci adımda algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,454$ ). Böylelikle “**H3c**: İşlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcılığı vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.24. İşlem Kayırmacılığı, Algılanan Etik Liderlik ve Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                 |                                | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                       |                                | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                     | (Constant)                     | 3,840                       | 0,141        |                     | 27,324        | 0,000        |
|                                       | <b>İşlem Kayırmacılığı</b>     | <b>-0,204</b>               | <b>0,049</b> | <b>-0,282</b>       | <b>-4,131</b> | <b>0,000</b> |
| 2                                     | (Constant)                     | 1,899                       | 0,326        |                     | 5,824         | 0,000        |
|                                       | İşlem Kayırmacılığı            | -0,020                      | 0,053        | -0,028              | -,384         | 0,701        |
|                                       | <b>Algılanan Etik Liderlik</b> | <b>0,433</b>                | <b>0,067</b> | <b>0,475</b>        | <b>6,470</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans |                                |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işlem kayırmacılığı alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, işlem kayırmacılığı ile finansal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,282$ ). İkinci adımda algılanan etik liderlik ile finansal performans arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,475$ ). Böylelikle “**H3d**: İşlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde açıklayıcılığı vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.25. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, Algılanan Etik Liderlik ve Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                    |                                        | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                          |                                        | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                        | (Constant)                             | 3,718                       | 0,148        |                     | 25,119        | 0,000        |
|                                          | <b>İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık</b> | <b>-0,147</b>               | <b>0,044</b> | <b>-0,232</b>       | <b>-3,362</b> | <b>0,001</b> |
| 2                                        | (Constant)                             | 2,102                       | 0,309        |                     | 6,793         | 0,000        |
|                                          | İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık        | -0,008                      | 0,047        | -0,013              | -0,173        | 0,863        |
|                                          | <b>Algılanan Etik Liderlik</b>         | <b>0,348</b>                | <b>0,060</b> | <b>0,433</b>        | <b>5,827</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Operasyonel Performans |                                        |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işe alma sürecinde kayırmacılık alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin operasyonel performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, işe alma sürecinde kayırmacılık ile operasyonel performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,232$ ). İkinci adımda algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,433$ ). Böylelikle “**H3e:** İşe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcılığı vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.26. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, Algılanan Etik Liderlik ve Finansal Performans Arasındaki Regresyon Analizi**

| Model                                 |                                        | Standart Olmayan Katsayılar |              | Standart Katsayılar | T             | P            |
|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                       |                                        | B                           | Std. Hata    | Beta                |               |              |
| 1                                     | (Constant)                             | 3,824                       | ,168         |                     | 22,770        | 0,000        |
|                                       | <b>İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık</b> | <b>-0,163</b>               | <b>0,050</b> | <b>-0,227</b>       | <b>-3,286</b> | <b>0,001</b> |
| 2                                     | (Constant)                             | 1,689                       | 0,340        |                     | 4,965         | 0,000        |
|                                       | İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık        | 0,020                       | 0,052        | 0,029               | 0,396         | 0,692        |
|                                       | <b>Algılanan Liderlik</b>              | <b>0,460</b>                | <b>0,066</b> | <b>0,504</b>        | <b>7,003</b>  | <b>0,000</b> |
| Bağımlı Değişken: Finansal Performans |                                        |                             |              |                     |               |              |

Tablo 3.26’da görüldüğü üzere, nepotizm ölçeğinin işe alma sürecinde kayırmacılık alt boyutu ile firma performansı ölçeğinin finansal performans alt boyutu arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Regresyon analizi sonucunda, işe alma sürecinde kayırmacılık ile finansal performans arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = -0,227$ ). İkinci adımda algılanan etik liderlik ile finansal performans arasındaki etkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, algılanan etik liderlik ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$   $\beta = 0,504$ ). Böylelikle “**H3f**: İşe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde açıklayıcılığı vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Bu araştırmada, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki çalışanların nepotizm ve etik liderlik algılarının firma performansına olan etkisinin yönü ve açıklayıcılığını ortaya çıkartmak amaçlanmıştır.

İlk olarak, araştırmada kullanılacak olan nepotizm, algılanan etik liderlik ve firma performansı ölçeklerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında çalışanlardan toplanan demografik özellikler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada nepotizm algısına ilişkin ifadeler, terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olarak üç boyutta incelenmiştir. Firma performansına ilişkin ifadeler ise, operasyonel performans ve firma performansı olmak üzere iki boyutla incelenmiştir. Nepotizm ve algılanan etik liderliğin, firma performansına olan etkisi ve açıklayıcılığının belirlenebilmesi ve ileri sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Öncelikle, nepotizm ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda nepotizmin, firma performansını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında nepotizm alt boyutlarından olan terfi kayırmacılığının, operasyonel ve finansal performans ile olan ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda terfi kayırmacılığının, operasyonel ve finansal performansı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonrasında nepotizm alt boyutlarından olan işlem kayırmacılığının, operasyonel ve finansal performans ile olan ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda işlem kayırmacılığının, operasyonel ve finansal performansı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. En son ise nepotizm alt boyutlarından olan işe alma sürecinde kayırmacılığın, operasyonel ve finansal performans ile olan ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda işe alma sürecinde kayırmacılığın, operasyonel ve finansal performansı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e ve H1f, hipotezlerinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

H2 hipotezi için algılanan etik liderlik ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen verilerin doğrultusunda algılanan etik liderliğin, firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında algılanan etik liderliğin, operasyonel ve finansal performans ile olan ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen verilerin doğrultusunda algılanan etik liderliğin, operasyonel ve finansal performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar H2, H2a ve H2b hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

H3 hipotezi için nepotizm, algılanan etik liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen verilerin doğrultusunda nepotizm ve algılanan etik liderliğin firma performansı üzerinde açıklayıcılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç H3 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde ne şekilde roller üstlendiği araştırmada incelenen konulardan biridir. Bu kapsamda elde edilen verilerin doğrultusunda terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde ne şekilde roller üstlendiği incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerin doğrultusunda terfi kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde de açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda H3a ve H3b hipotezlerinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

İşlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde ne şekilde roller üstlendiği araştırmada incelenen konulardan biridir. Bu kapsamda elde edilen verilerin doğrultusunda işlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında işlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde ne şekilde roller üstlendiği incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerin doğrultusunda işlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde de

açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda H3c ve H3d hipotezlerinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

İşe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde ne şekilde roller üstlendiği araştırmada incelenen konulardan biridir. Bu kapsamda elde edilen veriler doğrultusunda işe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında işe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde ne şekilde roller üstlendiği incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen veriler doğrultusunda işe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, finansal performans üzerinde de açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda H3e ve H3f hipotezlerinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Yeteneklerine bakılmadan sadece aile üyesi olduğu için firma içerisinde önemli görevler verilen aile üyelerinin emrinde çalışmak, aile dışındaki çalışanların adalet algılarının zayıflamasına ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Adalet algıları zayıflayan ve yüksek performansla çalışmanın bir getirisi olmadığını gören çalışanların, performans ve verimlilikleri de düşmekte, bu durum ise firma performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysaki firmaların başarısı faaliyetlerini yüksek performansla sürdürebilmelerine bağlıdır.

Liderlerin, çalışanların verimlilik ve performansları üzerinde; dolayısıyla firma performansı üzerinde oldukça önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların, lider davranışlarını etik olarak algılaması firmaya olan bağlılıklarını arttırmakta ve firmaya bağlı çalışanlar ile firmalar hedeflerini daha kolay bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Etik bir lider tarafından yönetilen firmalarda çalışan etkililiği artığı için firma performansı da artmaktadır. Dolayısıyla etik liderlerin hem çalışan etkililiği hem de firma performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Bu araştırmada aile firmalarındaki çalışanların nepotizm ve etik liderlik algılarının, firma performansını ne yönde etkilediği ve nepotizm ile algılanan etik liderliğin, firma performansı üzerindeki açıklayıcılığı incelenmektedir. Araştırmada aile şirketlerinde çalışan 200 kişinin görüşleri değerlendirilmeye alınmıştır. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle analizlerde kullanılacak veriler 2016 yılının Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Araştırmanın sadece İstanbul, İzmir, Gazimağusa, Girne ve Lefkoşa’da gerçekleştirilmiş olması araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Sonraki çalışmalarda nepotizm ve firma performansı arasındaki ilişkide, algılanan etik liderliğin aracı değişken etkisinin incelenmesi araştırma yapmak isteyen akademisyenlere önerilebilir.



## KAYNAKÇA

- Akçi, Y. (2012). Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 16, Sayı: 1, 107-123.
- Aksoy, E. (2004). Günümüz Kırıkkale Karakeçili Yörüklerinin Aşiret Yapısı. Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü. Sayı: 1, 165-178.
- Aksoy, S. (2013). Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Mümessilleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı. 92-102.
- Aksoy, S. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Akyurt, N., Alparslan, A. ve Oktar, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Modeli. Süleyman Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Cilt No: 6, Sayı: 13, 50-61.
- Alanur, H. (2014). Soğuk Zincir Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Gıda Tedarik Zincirine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE.

- Alkın, C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Altaş, S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. e-Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi. Cilt No: 1, 29-41.
- Altun, Y. (2013). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Arslan, A. (2002). Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. Maliye Dergisi. Sayı: 140, 1-14.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt No: 8, Sayı: 1, 111-128.
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Aslan, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Aslan, M. (2014). İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE.

- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 41-60.
- 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. Cilt No: 15, Sayı: 2, 93-109.
- Atilla, A. (2010). Hastanelerde Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 16, 1-20.
- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt No: 17, Sayı: 2, 145-141.
- Aytaç, Ö. (2010a). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. R. Erdem (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 3-26.
- Aytaç, Ö. (2010b). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. R. Erdem (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 85-109.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). Liderlerin Duygusal Zekaları İle Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.

- Ayhan, C. (2010). Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014a). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 42, 27-36.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014b). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt No: 14, Sayı: 2, 233-252.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt No: 22, Sayı: 2, 260-274.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sayı: 19, 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 3, Sayı: 2, 71-84.
- Bakkalbaşı, İ. (2010). İK Uygulamalarının İşletme Stratejisine Uyumunun İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Balun, B. ve Erbay, G. (2015). Bilgi Toplumu Sürecinin Liderlik Tipolojisine Etkisi ve Geleceğin Liderlik Tanımlaması. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*. Cilt No: 14, Sayı: Özel Sayı, 68-80.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Cilt No: 53, Sayı: 1, 577-592.
- Biçkes, D. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Bilgen, A. (2014). Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Boylu, Y., Erol, G. ve Arslaner, E. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 32, 62-77.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt No: 6, Sayı: 1, 1-21.

- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi. Cilt No: 44, Sayı: 1, 135-153.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt No: 15, Sayı: 1, 383-404.
- Büte, M. (2011c). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 29, 175-184.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt No: 31, Sayı: 2, 35-56.
- Coşkun, A. (2006). Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları. Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi. Sayı: 19, 119-136.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 24, 103-119.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve Suç Olgusu. Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sayı: Özel Sayı 1, 18-24.
- Çalışkan, S. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider - Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt No: 11, Sayı: 2, 219-241.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 13, Sayı: 3, 49-66.
- Çelik, Y., Uğurluoğlu, Ö., Çıraklı, Ü. ve Şantaş, F. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi. Cilt No: 2, Sayı: 2, 53-69.
- Çeviren, S. (2014). Ters Lojistik ve Geri Kazanım Maliyetlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Çıkgel, R. (2015). İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Dağlı, T. ve Aycan, z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 167-178.
- Demir, C., Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt No: 2, Sayı: 1, 129-152.
- Demirel, H. ve Kışman, Z. (2014). Kùltürler Arası Liderlik. Turkish Studies. Cilt No: 9, Sayı: 5, 689-705.
- Demirtaş, H. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. İletişim Araştırmaları Dergisi. Cilt No: 1, Sayı: 1, 171.

- Dertli, E. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Derya, S. (2010). Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE.
- Doğanay, A. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.
- Doğramacı, B. ve Kurt, E. (2014). Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi. Cilt No: 2, Sayı: Özel Sayı, 82-96.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Dundar, F. (2011). Hizmet Sektöründe Çalışanların Etik Algılarının İşletme Performansına Etkileri: Gaziantep İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE.

- Dural, E. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya’da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye’de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Durmuş, M. (2015). Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Düz, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt No: 1, Sayı: 1, 1-32.
- Eroğlu, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi. Cilt No: 7, Sayı: 1, 280-308.
- Ekmekci, M. (2014). Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 8, Sayı: 2, 343-369.

Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. ve Keller, S.B. (2002). Logistics Managers Learning Environments and Firm Performance. Journal of Business Logistics. Cilt No: 23, Sayı: 1, 19-37.

Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013a). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 32, Sayı: 2, 171-197.

Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013b). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 17, Sayı: 1, 51-69.

Erdem, R. ve İlhan, T. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). R. Erdem (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 135-166.

Erdem, R. ve Özkanan, A. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 20, 179-206.

Eren, M. ve Kaplan, M. (2014). Kuramsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 40, 175-192.

Eryeşil, K. (2012). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Göktaş, D. (2013). Kobi'lerde Girişimcilik Değerleri, İşletme Performansı ve Dış Ticaret İlişkisi: Giresun Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kars: Kafkas Üniversitesi SBE.

- Gözükara, E. (2014). Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi SBE.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 7, Sayı: 2, 127-150.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 25, 237-249.
- Güler, S. (2007). Fiedler'in LPC Ölçeği İle Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Günel, D., Civelek, M. ve Karabulut, T. (2014). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Özel Sayı: 28, 251-265.
- Helvacı, A. (2010). İlk Öğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. Türklerin Dünyası Dergisi. Cilt No: 2, Sayı: 1, 391-410.
- İbicioğlu, H., Karabekir, M. ve Şencan, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. Süleyman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 20, Sayı: 1, 241-259.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 14, Sayı: 2, 1-23.

İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem (Ed.). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık, 61-83.

İyışleroğlu, S. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Karacağolu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt No: 14, Sayı: 3, 43-64.

Karadaş, A. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi EBE.

Karaduman, P. (2014). Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sayı: 27, 123-148.

Karamustafaoğlu, P. (2010). RFID (Radyo Frekanslı Tanıma) Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Kaya, F. (2015). Yetenek Yönetiminin Firma Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Keklik, B., Kılıç, R. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt No: 21, Sayı: 2, 250-268.
- Koska, A. (2013). Stratejik İmalat Kararlarının İşletme Performansına Etkisi: Türkiye Metal Mutfak Eşyaları Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- Küçükaltan, D. ve Karalar, S. (2014). Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. Cilt No: 11, Sayı: 41, 169-184.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Cilt No: 19, Sayı: 3, 467-498.
- Meriç, S. (2013). Girişimcilik Potansiyeli İle Etik Algı Arasındaki İlişki: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi SBE.
- Mimir, M. (2008). Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE.

- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Dergisi. Sayı: 10, 403-428.
- Oltulu, E. (2014). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi SBE.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Cilt No: 12, Sayı: 2, 91-103.
- Öraz, S. (2012). Kırgız Siyasi Hayatında Aşiretçilik ve Klan Siyaseti. Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi. Cilt No: 12, Sayı: 1, 211-238.
- Örücü, E. ve Teker, S. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Sayı: 24, 73-94.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt No: 22, Sayı: 2, 151-168.
- Özdoğan, A. (2010). Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Özer, F. (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Yeditepe Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt No: 4, Sayı: 2, 71-80.

- Özerkmen, N. ve Kahya, Y. (2008). Organize Suç Örgütlerinin Oluşumunda Hemşehrilik İlişkilerinin Rolü. Polis Bilimleri Dergisi. Cilt No: 10, 15-42.
- Özkiraz, A. ve Acungil, Y. (2012). Hemşehri Derneklerinin Kentleşme Sürecindeki Rolü: Tokat Örneği. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi. Cilt No: 29, Sayı: 1, 247-272.
- Özler, H., Ergun, D. ve Eren, G. (14-15 Nisan 2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. 2. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı. İstanbul: 271-279.
- Özmen, İ. (2009). Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Öztürk, A. (2010). Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Polat, G. (2012). Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Cilt No: 20, Sayı: 1, 71-92.
- Sancak, Y. (2014). Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.

- Savaşkan, M. (2015). Türkiye’de Küreselleşme ve Teknoloji Odaklılığın Firma Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Sayman, Y. (2012). Sahiplik Yapısının Firma Performansı ve Sermaye Yapısı Üzerine Etkileri: İMKB’de İşlem Gören Üretim Firmalarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Sipahi, B. (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer. Öneri Dergisi. Cilt No: 6, Sayı: 23, 107-112.
- Şen, M. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. Sayı: 66, 97-117.
- Tanrıöğen, Z. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi EBE.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 31, 121-144.
- Telli, E., Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. Electronic Journal Of Vocational Colleges. Cilt No: 2, Sayı: 2, 135-150.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt No: 4, Sayı: 14, 1-16.

Teyfur, M., Beytekin, O. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 21, 84-106.

Timurlenk, B. (2009). Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt No: 16, Sayı: 29, 277-301.

Topaloğlu, I. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.

Toprak, C. (2005). Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi SBE.

Tutar, I. (2010). Etik Liderlik ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.

Türk Dil Kurumu (2016). *Başarım*. <http://www.tdk.gov.tr> (11 Nisan 2016).

Türk Dil Kurumu (2016). *Etki*. <http://www.tdk.gov.tr> (11 Şubat 2016).

Türk Dil Kurumu (2016). *Nepotizm*. <http://www.tdk.gov.tr> (18 Ocak 2016).

Türk Dil Kurumu (2016). *Performans*. <http://www.tdk.gov.tr> (11 Nisan 2016).

Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt No: 6, Sayı: 1, 122-136.

Uğurlu, C. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt No: 10, Sayı: 2, 96-112.

Uysal, A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt No: 15, Sayı: 1, 25-57.

Üstün, F. (2015). Örgütlerde Sıkılık-Esnelik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Yağmur, A. (2013). Etik Liderliğin ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE.

Yavuz, N. (2015). Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.

- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, B. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, H. (2011). Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Yıldız, S. (2010). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Yıldız, S. (2011). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt No: 11, Sayı: 3, 11-28.
- Yılmaz, M. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi SBE.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt No: 5, Sayı: 2, 247-276.

*Sayın Katılımcı,*

Bu anket, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında sürdürülen “*Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*” başlık ve konulu tez çalışması kapsamında bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verilecek olan cevaplarda bireylerle ve firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkürlerimizi sunar, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

**Yrd. Doç. Dr. Ebru Gözükara**

**Murat Mirasoğlu**

### BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

|     |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Cinsiyetiniz :                           | Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.  | Yaşınız :                                | 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                           |
| 3.  | Eğitim durumunuz :                       | İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/><br>Yüksek Lisans, Doktora <input type="checkbox"/>                                                                                                                     |
| 4.  | Gelir düzeyiniz :                        | 1300 TL'den az <input type="checkbox"/><br>1300 TL'den 2000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/><br>2001 TL'den 3500 TL'ye kadar <input type="checkbox"/><br>3501 TL'den 5000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/><br>5001 TL ve üzeri <input type="checkbox"/>                                             |
| 5.  | Çalıştığınız departman :                 | Yönetim <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/><br>Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/> Ar&Ge <input type="checkbox"/><br>Üretim <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/><br>Mühendislik/Tasarım <input type="checkbox"/> Diğer? .....                    |
| 6.  | Firmadaki ünvanınız :                    | Başkan/Sahip <input type="checkbox"/> Teknik Müdür <input type="checkbox"/><br>Genel Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yrd./Şef <input type="checkbox"/><br>Bölüm Müdürü <input type="checkbox"/> Mühendis/Teknisyen <input type="checkbox"/><br>Ürün/Proje Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer? ..... |
| 7.  | Bu işyerindeki toplam çalışma süreniz:   | 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/><br>15 yıldan fazla <input type="checkbox"/>                                                                                                                      |
| 8.  | Çalıştığınız firma?                      | .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9.  | Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör?   | .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 10. | Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor? | .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**NEPOTİZMİN TESPİTİNE YÖNELİK ANKET**

Aşağıdaki 1-14 no'lu anket soruları, çalıştığınız kurumdaki bazı uygulamalarla ilgili olarak geliştirdiğiniz algıyı belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen, aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak kurumunuzda size göre gerçeğe en uygun durumları yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.

| SORULAR |                                                                                                                           | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum             | Kararsızım               | Katılıyorum              | Tamamen<br>Katılıyorum   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.      | Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.      | Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.      | Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.                 | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.      | Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.      | Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır. | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.      | Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.      | Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.      | Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.      | Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.                                                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.     | Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.     | Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.                                                                | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.     | Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.                                                           | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.     | Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.                                               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.     | Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.                           | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz...*

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ALGILANAN ETİK LİDERLİK TARZININ TESPİTİNE YÖNELİK ANKET**

Aşağıdaki 1-10 no'lu anket soruları, çalıştığınız kurumdaki bazı uygulamalarla ilgili olarak geliştirdiğiniz algıyı belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen, aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak kurumunuzda size göre gerçeğe en uygun durumları yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.

| SORULAR |                                                                                                                  | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum             | Kararsızım               | Katılıyorum              | Tamamen<br>Katılıyorum   |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.      | Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.                                                | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.      | Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.      | Bu kurumda yöneticiler, kendi özel hayatlarını etik tarzda yürütürler.                                           | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.      | Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.                                         | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.      | Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.                                                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.      | Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.                                                                    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.      | Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.      | Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar. | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.      | Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.           | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.     | Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.                               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz...*

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**FİRMA PERFORMANSININ TESPİTİNE YÖNELİK ANKET**

Aşağıdaki 1-16 no'lu anket soruları, çalıştığınız kurumdaki bazı uygulamalarla ilgili olarak geliştirdiğiniz algıyı belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen, aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak kurumunuzda size göre gerçeğe en uygun durumları yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.

| SORULAR |                                                                                       | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum             | Kararsızım               | Katılıyorum              | Tamamen<br>Katılıyorum   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.      | Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.                                  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.      | Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.                     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.      | Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.                 | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.      | Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.      | Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.                                             | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.      | Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.                                               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.      | Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.                                | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.      | Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.                                 | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.      | Çalışanlarımızın yeni becerileri öğrenme yeteneği/seviyesi rakiplerimizden yüksektir. | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.     | Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.                                         | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.     | Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.                                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.     | Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.     | Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.     | Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.                                     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.     | Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden daha hızlıdır.               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.     | Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

ADI VE SOYADI: Murat MİRASOĞLU

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: İstanbul / Şişli 23.04.1986

MEDENİ HALİ: Bekar

E-MAİL: murat\_mirasoglu86@hotmail.com

ADRES: Beyoğlu / İstanbul

### **EĞİTİM DURUMU**

2000 – 2004 Profilo Anadolu Teknik Lisesi – Bilgisayar / İngilizce

2008 – 2010 İstanbul Arel Üniversitesi – Uluslararası Lojistik Ön Lisans

2010 – 2013 Eskişehir Anadolu Üniversitesi – İşletme Fakültesi

2014 – 2016 İstanbul Arel Üniversitesi – İşletme Yönetimi Yüksek Lisans

### **YABANCI DİL**

İngilizce

### **İŞ TECRÜBESİ**

Cratos Premium Otel Girne – Kurumsal İletişim 2011 - 2012