

# Aile İşletmelerinde Nepotizmin Algılanan Örgütsel Adalete Etkisi\*

*The Effect of Nepotism on Perceived Organizational Justice In Family Businesses*

Çalışma Başvuru Tarihi: 11.12.2023

Çalışma Kabul Tarihi: 29.12.2023

Çalışma Türü: Araştırma Makalesi

Fatih AKYOL\*\*

Gökben BAYRAMOĞLU\*\*\*

## Anahtar Kelimeler:

Aile İşletmeleri,  
Akraba  
Kayırmacılığı,  
Nepotizm,  
Örgütsel Adalet,  
Algılanan  
Örgütsel Adalet.

## ÖZET

Ülke ekonomilerinin yapısı incelendiğinde, aile işletmelerinin çok önemli bir bölümü oluşturduğu görülmektedir. Aile işletmeleri, aile ve işletme kavramlarının iç içe geçmiş olmasının yarattığı bazı üstünlüklere ve zayıflıklara sahiptir. Aile işletmesinde yaşanan temel sorunlardan biri de nepotizmdir. Akraba kayırmacılığını ifade eden nepotizm, özellikle akrabalık ilişkilerinin ön plana çıktığı aile işletmelerinde kendini göstermektedir. Aile işletmelerindeki bu kayırmacı uygulamaların adil olup olmadığı, örgütün bir parçası olan çalışanların zihninde birtakım değerlendirmelerden geçmektedir. Bireyin kayırmacı uygulamalara ilişkin yargısı, algılanan adalet algısını biçimlendirmektedir. Bu anlamda aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algısına olan etkisi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının örgütün bir parçası olan çalışanların adalet algısına olan etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca cinsiyet, yaş, işletmede çalışma süresi, mesleki kıdem gibi çalışanların demografik özelliklerinin nepotizm ve algılanan örgütsel adaletle göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu amaçla nicel paradigmayla, araştırmanın örneklemini oluşturan Çorum ilinde çalışmakta olan 397 beyaz yakalı aile işletmesi çalışması ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova), Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda nepotizmin işe alma ve işlem boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu, terfi boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı ve nepotizmi oluşturan bu üç boyutun algılanan örgütsel adaletteki değişim üzerinde %14 oranında açıklayıcı olduğu bulgusuna varılmıştır. Ayrıca nepotizmin çalışanların mesleki kıdemleri ve eğitim düzeylerine göre farklılaşma gösterdiği; algılanan örgütsel adaletin işe çalışanların yaşları, işletmede çalışma süreleri, mesleki kıdemleri ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulgusuna varılmıştır.

## Keywords:

Family  
Businesses, Kin  
Selection,  
Nepotism,  
Organizational  
Justice, Perceived  
Organizational  
Justice.

## ABSTRACT

When the structure of country economies is examined, it is seen that family businesses constitute a very important part. Family businesses have some advantages and weaknesses created by the intertwining of the concepts of family and business. One of the main problems experienced in family businesses is nepotism. Nepotism, which expresses favoritism towards relatives, manifests itself especially in family businesses where kinship relations come to the fore. Whether these favoritism practices in family businesses are fair or not goes through some evaluations in the minds of the employees who are a part of the organization. The individual's judgment regarding favoritist practices shapes the perceived perception of justice. In this sense, the effect of nepotism practices in family businesses on employees' perception of organizational justice is important. The aim of this study is to reveal the effect of nepotism practices in family businesses on the perception of justice of employees who are a part of the organization. In addition, it was also examined whether the demographic characteristics of employees such as gender, age, working time in the company, and professional seniority differ according to nepotism and perceived organizational justice. For this purpose, a survey was conducted with a quantitative paradigm with 397 white-collar family business employees working in Çorum province, which constitutes the sample of the research. The data obtained in the study were analyzed through the SPSS program. In the analysis of data; independent samples t test, one-way analysis of variance (ANOVA), Pearson correlation analysis and regression analyzes were applied. As a result of the analysis, it was found that the recruitment and transaction dimensions of nepotism have a negative effect on perceived organizational justice, the promotion dimension does not have a significant effect, and these three dimensions that constitute nepotism explain the change in perceived organizational justice by 14%. In addition, nepotism varies according to the professional seniority and education levels of employees; It was found that perceived organizational justice varies according to the age of employees, length of employment in the enterprise, professional seniority and education level.

\* Bu makale, Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 25/01/2023 tarihinde tamamlanan "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Algılanan Örgütsel Adalet Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Bilim Uzmanı, Fatih\_AKYOL@windowlive.com, ORCID: 0000-0002-8176-5835.

\*\*\* Doç. Dr., Hitit Üniversitesi İİBF/İşletme Bölümü, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6880-6903.

## 1. GİRİŞ

Ülke ekonomisinin yapısı incelendiğinde işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmelerinden oluştuğu gözlemlenebilmektedir. Ülke ekonomilerinde büyük role sahip olan aile işletmelerinin en önemli özelliği “aile” ve “işletme” kavramlarının iç içe geçmiş olmasıdır. Aile işletmeleri bu yönü ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır.

İşletmede aile üyelerinin istihdam edilmesi nedeniyle kayırmacılığın bir türü olarak ön plana çıkan “nepotizm” kavramı, akraba kayırmacılığını ifade etmektedir. İşe alma, işlem ve terfi gibi süreçlerde ortaya çıkan bu kayırmacı uygulamalar, planlı ve kontrollü bir şekilde uygulandığında aile işletmeleri açısından olumlu sonuçlar oluşturabilmekle birlikte aile üyesi olmayan çalışanların hakları gözetilmeksizin uygulandığında birtakım olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır. Nepotizm uygulamaları aile üyesi olan çalışanları tatmin ederken aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından olumsuz bir olgu olarak algılanabilmektedir. Aile üyesi olmayan çalışanlar, söz konusu uygulamaların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve değerlendirme sonucuna ilişkin yargıları ise adalet algılarını belirlemektedir. Söz konusu adalet algısı, “örgütsel adalet” kavramıyla ifade edilmektedir. Bu nedenle “aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların algıladığı örgütsel adalet üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?” sorusu, araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırma sorusundan hareketle bu çalışmanın amacı; işe alma, işlem ve terfi gibi hususlarda ortaya çıkan aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İlgili alan yazını incelendiğinde, örgütsel adalet ve nepotizm ile ilgili birçok çalışmaya rastlamak mümkün olmakla birlikte bu iki kavramın aile işletmeleri bağlamında değerlendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu çalışmanın alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde aile işletmeleri, nepotizm ve algılanan örgütsel adalet kavramlarına ilişkin olarak bilgi verilecektir.

### 2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile işletmesi kavramını ilk kez Robert G. Donnelley tarafından ele alınmıştır. Donnelley Harvard Business Review’da yaptığı çalışmaya göre aile işletmelerini, “bir ailenin, en az iki kuşaktır işletmenin amaç ve politikalarıyla yakından etkileşim içerisinde olduğu işletmeler” olarak değerlendirilmektedir (Donnelley, 1964: 94). Family Business Review’da Barry

(1975:42) tarafından yapılan tanıma göre aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından belirlenmiş normlar doğrultusunda oluşturulan karlılık hedefleri ve yine kâr dağıtım politikasının aile üyeleri tarafından belirlendiği işletmelerdir. Handler (1989:262) Family Business Review'daki yaptığı çalışmasında aile işletmesini, “yönetimi aile üyelerinin kontrolünde olduğu veya yönetim kurulunun aile üyelerinden olduğu, ana faaliyet kararlarının ve halefiyet planlarının aile üyeleri tarafından belirlendiği bir işletme” olarak tanımlamıştır. Çetinkaya vd., (2017:122) ise aile işletmelerini; “ailenin geçimini sağlamak için mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek ve aile mirasının bölünüp dağılmasını engellemek gibi amaçlarla kurulmuş, yönetim kadrosunun aile üyelerinden olduğu ve en az iki kuşağın işletme faaliyetlerine dahil olduğu organizasyonlar” şeklinde tanımlamaktadır.

“Aile işletmesi” hakkında yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere çoğunlukla üç bağlam üzerinde durulmaktadır. Buna göre bir işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için; mülkiyetinin belirli bir ailede bulunması, üst yönetim basamaklarında aile bireylerinin etkin olması ve yine o işletmenin mülkiyetinin ailenin diğer kuşaklarına aktarılması gerekmektedir.

Aile işletmeleri birtakım üstünlüklere sahip olduğu kadar önemli bazı sorunlar da yaşamaktadır. Bazı aile işletmeleri gelecek kuşaklara başarı ile devredilirken bazıları kısa sürede faaliyetine son vermektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:24). Aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar arasında nepotizm de yer almaktadır.

## 2.2. Nepotizm Kavramı

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

değerlendirilmesinin çok yetersiz olduğunu, nitelikli akrabalara da ayrıcalık tanınmasının nepotizm kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Evrım biyologları, akraba olmayanlardan akraba olanları kayırmayı “akraba seçimi (kin selection)” olarak ifade etmektedirler. Akraba seçiminin arkasında yatan temel neden “doğal seçim” kavramıdır. İnsanlar kendi genlerini taşıyan kişilere yardım ederek genlerinin gelecekte yaşama olasılığını artırmaktadır. İnsanların mülklerini, akraba olmayanlara kıyasla akrabalarına bırakma olasılığı daha yüksektir. Örneğin ebeveynler, üvey evlatlarına veya evlat edindikleri çocuklarına kıyasla genetik çocuklarına daha fazla kaynak aktarırlar. Bu kayırmacı yaklaşımlar; organizasyonlarda ücret, personel kararları, karar verme ve kuralları uygulama gibi örgütsel uygulamalara yansımaktadır (Spranger vd., 2012:152). Bu anlamda nepotizm, her ne kadar kötü çağrışımı olan bir kavram olsa da temel bir içgüdü olarak kuşaktan kuşağa mülkiyet, bilgi ve yetki aktarımı sağlamaktadır (Bellow, 2003:25).

Nepotizm, aile işletmelerinde özellikle kayırılan tarafta ile üyesi olan çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratırken; aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu nedenle nepotizm, aile işletmelerinin temel sorunlarından biri olmanın yanı sıra aile işletmelerine birtakım faydalar sağlayabilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010:4).

**Tablo 1:** Nepotizmin Aile İşletmeleri Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri

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

Kaynak: Bayramoğlu, 2017:40

Tablo-1’de görüleceği üzere nepotizm, sakıncaları olduğu kadar aile işletmelerine fayda sağladığı durumlarda bulunmaktadır. Bellow (2003), “In Praise of Nepotism” adlı eserinde planlı uygulanan nepotizmin birçok işletmeyi başarıya ulaştırdığını ve işletmelerin başarısızlığını tamamen nepotizme yüklemenin doğru olmadığını ifade etmiştir. Bellow, bu eserinde nepotizmin birçok farklı alanda uygulanan kurumsallaşmış bir pratik unsur olduğunu dile getirmiştir (Aktaran Özler ve Gümüştakin, 2007:437). Ancak Bellow söz konusu çalışmada nepotizmi çalışanlar açısından değil işletmeler bakımından değerlendirmiştir

(Asunakutlu ve Avcı, 2010:97). Benzer şekilde Nelton (1998), “The Bright Side of Nepotism” isimli çalışmasında nepotizm olmadan aile işletmelerinin hayatta kalamayacağını, aile işletmelerinin devamlılığının nepotizmin bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Ancak yine, Nelton’un çalışmasında ifade etmek istediği nepotizm, sorumsuz bir şekilde ve rastgele uygulanmış olan bir nepotizm değil; planlanmış, kayırılmış olan aile üyesinin eğitimine önem verilen ve sorumlulukların ön planda olduğu nepotizmdir (Kılınçarslan ve Avcı, 2021:61).

Nepotizm aile işletmelerinde çalışanlar açısından ele alındığında ise, özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış personelin belirlenmesinde etkili bir yol olarak ortaya çıkmaktadır. Akrabalık ilişkisi olan bireyler rastgele seçilecek olan bireylerden daha etkili bir katılım göstermektedir (Abdalla vd., 1994:61). Aile üyelerinin kendi işlerini bırakıp başka işlerde çalışma gibi bir olasılığı çok düşük olduğundan, aile üyelerinin işten ayrılması oldukça nadir bir durumdur. Bu nedenle aile işletmelerinde personel devir hızı diğer işletmelere kıyasla daha düşük olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında aile bireylerinin diğer kişilere tercih edilmesi bir avantaj olarak düşünülebilmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012:269). Benzer olarak aile işletmelerinde görevlendirilen profesyonel yöneticilerin başka işletmelere transfer olması her zaman ihtimaller dahilindedir. Ancak aile üyeleri için böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin aile üyelerinden seçilmesi örgütün durumu ve stratejisi için uzun vadede bir avantaj olarak düşünülebilir (Büte ve Tekarslan, 2010:5).

Nepotizmin anlamından da anlaşılacağı üzere aile üyesi olanlar için tatmin edici bir durum olsa dahi aile üyesi olmayan çalışanlar için durum öyle değildir. Nepotizm uygulamaları, aile üyesi olmayan çalışanların kendilerini ikinci sınıf çalışan olarak değerlendirmelerine ve dolayısıyla öz değerlerinin düşmesine neden olabilmektedir. Böylelikle şevkleri kırılan ve hak ettikleri mevkilere hiçbir zaman ulaşamayacağını düşünen çalışanlar, yeni iş arayışı içine girebilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004:427). Çalışanların nepotizm karşısındaki bu tutum ve davranışları, nepotizmin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediğinin göstergesidir (Çetinkaya ve diğ, 2017:124). Ayrıca nepotizmin iş stresine neden olduğu (Yücel ve Özkalan, 2012:270) ve çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Spranger vd., 2012:156).

Aile işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkileri sadece aile üyesi olmayan çalışanlar ile sınırlı kalmayıp kayırılan aile üyeleri üzerinde de etkisini gösterebilmektedir. Aile üyesi olan bireyler, işletmede elde ettikleri başarılarının kendi başarıları mı yoksa akrabalık ilişkilerinden kaynaklı bir başarı mı olduğunun belirsizliği ile ağır bir yük altında kalmaktadırlar. Yine aile üyesi olan bireyler arasındaki ilişkilerde de etkisini gösteren nepotizm, karar verme sürecinde aile ve işletme çıkarlarının birbiri ile karışmasına ve bununla birlikte işletmenin yönetimi

üzerine olan kardeş rekabeti gibi birtakım aile içi kavgalara neden olmaktadır (Abdalla vd., 1994:61, Abdalla vd., 1998:557).

Nepotizm, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen en önemli faktörlerden birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinde ailelerin çıkarları, işletmeciliğin gerekleriyle çatışmakta ve aile üyelerinin öncelikleri, sıklıkla işletmenin çıkarlarının önüne geçmektedir. Kayırma sayesinde aile bireylerinin otoritelerini sürdürmeleri ve tüm işletme faaliyetlerine hâkim olmaları sağlanmaya çalışılırken aynı zamanda aileden bağımsız işletmenin kendine has bir kurum kimliğinin oluşmasını engellemektedir (Çetinkaya vd., 2017:124). Ayrıca işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması durumunda pazarlama, finans, yönetim gibi fonksiyonlarının yerine getirilmesi için profesyonel çalışan/yönetici ihtiyacı artmaktadır. Ancak nepotizm uygulamaları, nitelikli çalışan istihdamının önüne geçmekte ve liyakatsiz aile üyelerinin istihdam edilmesi de mevcut iş yükünü artırmaktadır. Tüm bu unsurlar, aile işletmelerinin büyümesini ve gelişmesini engellemektedir (Erdem vd., 2013:176).

Nepotizm, işe alma, işlem ve terfi olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. *İşe alma boyutu*; işletmenin ihtiyaç duyduğu personel arzını iç ve dış kaynaklara duyurarak başvuru taleplerini alması, adayları eleme sisteminden geçirmesi ve kriterlere uyan adayın istihdam edilmesine kadar olan süreçle ilgilidir (Özdoğan, 2010). Bu süreçte işverenle akrabalık bağlarından dolayı bazı adaylar (yetkinlikleri diğer adaylardan zayıf olsa dahi) süreci ayrıcalıklara tabi tutularak tamamlamaktadır. Bu durum halk arasında “torpil” olarak adlandırılırken ilgili çalışmalarda “işe almada kayırmacılık” olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2016:12). Bazı işletmeler, işe alımlarda uygulanan bu nepotizmi, istihdam edilebilecek aday havuzunun daha düşük maliyetle oluşturulmasını sağladığı için tercih etmektedirler. Bu durum işe alım maliyetlerini düşürmenin yanı sıra nitelikli çalışan havuzunun oluşmasını engellemek gibi problemlere de neden olabilmektedir (Polat, 2012:11).

*İşlem nepotizmi*; aile ve işletmede farklı adalet normlarının hâkim olmasından dolayı kaynakların dağıtımı, performans değerlendirme ve eğitim, gelişim gibi süreçlerde ortaya çıkmaktadır (Lansberg, 1983). Aile içerisinde ebeveynler, çocuklarla ilişkilerinde ve onların gereksinimlerini karşılarken adalet/eşitlik temelinde hareket etmekte ve kardeşlerin kaynak/fırsatlardan eşit derecede yararlanmasına önem vermektedir. Ancak işletmelerin adalet kavramı liyakat esasına dayanmaktadır. Çalışanın kazanımları ve kaynaklardan aldığı pay, çalışanın yeterliliğine ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkıya göre belirlenmektedir. En yüksek katkıyı sağlayan çalışanlar, mevcut kaynaklardan daha fazla pay alma hakkına sahip olmaktadır. Aile ve işletmenin iç içe olduğu aile işletmelerin yapısı,

kaynakların hem ailenin hem de işletmenin adalet kriterlerine uygun bir şekilde dağıtımını zorlaştırmaktadır (Lansberg, 1983: 42-43).

*Terfi nepotizmi*; terfi, kendini işine adanmış, görev ve sorumluluklarını yerine getiren, örgüt içerisinde başarısı ile ön plana çıkmış, liderlik özellikleri ön planda olan çalışanlara sağlanan bir hak olarak nitelendirilmektedir (Çalık, 2016:15). Birçok aile işletmesinde önemli pozisyonlara kişinin yetenek, beceri ve deneyim gibi niteliklerini göz önünde bulundurmadan; personel seçim ve değerlendirme prosedürlerine uygun olmayan bir şekilde aileden birisi getirilmektedir. Böylelikle örgütsel yapının önemli noktaları liyakatsiz çalışanlar tarafından işgal edilmektedir. Gerekli yeteneklere haiz olmayan bir kişinin emri altında çalışmak, aile üyesi olmayan diğer çalışanlar için oldukça rahatsız edici bir durumdur. Ayrıca işletmeye yapılan katkı/alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünmektedir (Ateş, 2003:14).

### 2.3. Örgütsel Adalet Kavramı

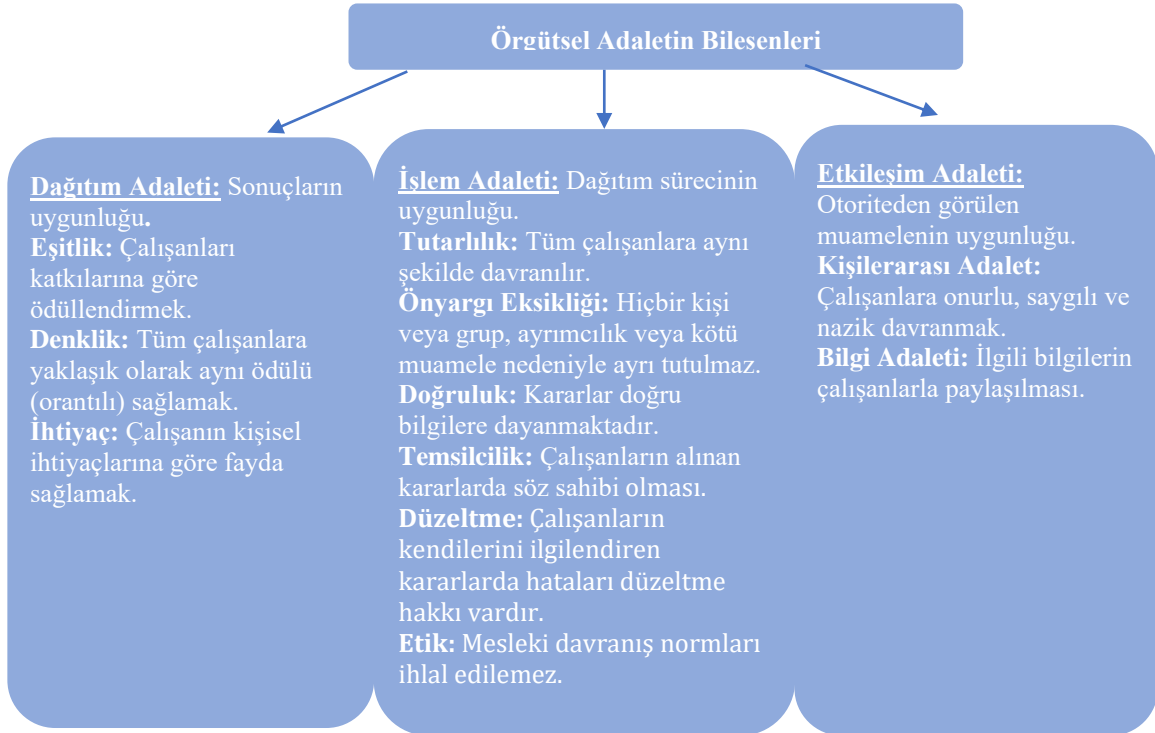
Adalet kavramı, ortaya çıktığı dönemlerde psikolojik ve sosyolojik bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik açıdan adalet, kişinin vicdani değerlendirmesindeki objektifliği esas almaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:241). Genel olarak bir tutumun adil olup olmamasını ve kişilerin dürüstlüğü için “adaletten” bahsedilirken işletmecilik alanında yöneticilerin adil olma durumuyla ilişkili olarak kullanılmakta ve “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Keleş ve Tuna, 2016:378).

Adalet algısı, ilk kez Stouffer ve arkadaşları tarafından 1949 yılında yaptıkları çalışmada geçmektedir. Bu çalışmada, II. Dünya Savaşı sırasında ABD askerlerinin ordunun inzibat ve hava birliğindeki yapılan terfiler karşılaştırılmış ve askerlerin terfilerden memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken inzibat birliklerinde daha yavaş gerçekleşmiştir. Terfilerin hızlı ve düzenli olduğu hava birliğinde, çalışanların daha yüksek bir doyuma sahip olacağı öngörüsüne yönelik elde edilen bulgular şaşırtıcı olmuştur. Elde edilen sonuçlara göre inzibat birliklerinin, hava birliklerine göre terfi olanaklarından daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Sonuçlara göre hava birliklerinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini ve kendilerine yapılan bu uygulamanın adil olmadığını belirtmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle bireylerin, kendi sahip olduklarını diğerlerinin sahip olduklarıyla kıyaslayarak adalet algısı oluşturdukları sonucuna ulaşılmıştır (Irak, 2004:26). Daha sonrasında örgütsel adalet; kavram olarak, insan kaynakları yönetiminde adalet konularına işaret etmek üzere ilk defa Wendell French (1964) tarafından

“The Nature and Problems of Organizational Justice” isimli çalışmada kullanılmıştır (aktaran Greenberg, 1990: 401).

Adams’a göre çalışanlar, örgüte yapmış oldukları katkıya karşılık elde ettikleri katkı payını diğer çalışanların girdi-çıktıları ile karşılaştırarak adalet algısına sahip olurlar (aktaran Arslaner vd., 2014:66). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, vurgulanan kavramın “algı” olduğu görülmektedir. Bu durumun temelinde bireye ne derecede adil davranıldığı değil, bireyin kendisinin bu davranışları ne derecede adil bulduğu belirleyici olmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:35). Örgütsel adalet kavramı, bir işletmedeki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, kişiden kişiye farklılık göstermemesini, gösterse dahi bunun nedenlerinin tüm çalışanlara net bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır. Bu bağlamda yönetimin karar ve uygulamalarının adil olduğuna dair algı, çalışanların motivasyon ve performansını etkileyen önemli bir faktördür (Koçel, 2020:470).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalara bakıldığında; dağıtım kararlarının verildiği “dağıtım adaleti”, dağıtımın gerçekleşmesi esnasında kullanılan yöntemleri konu alan “işlem adaleti” ve bireyler arası ilişkilerin ön planda olduğu “etkileşim adaleti” olmak üzere genel kabul görmüş üç boyut ön plana çıkmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:35). Şekil-1 örgütsel adaletin bileşenlerine ilişkin bir özet sunmaktadır.



**Şekil 1:** Örgütsel Adalet Modeli  
(Cropanzano vd., 2007:36)



*Dağıtım adaleti* kavramı ilk olarak Homans'ın 1961 yılındaki "Sosyal Mübadele Kuramı" isimli çalışması ile alan yazınına girmiştir (Ergin, 2019:39). Homans'ın dağıtım adaleti kuralına göre; dağıtımda eşitliğin beklenenin aksine adaletsizliğe neden olduğu ve bu nedenle dağıtımda denkliğin sağlanmasıyla adaletin sağlanacağı ileri sürülmüştür (aktaran İçerli, 2010:68). Homans'a göre, tarafların her birine pay eşit vermek yerine, her birinin maliyetleri ve kattığı değerler/sonuçlarla orantılı pay verilmelidir (İrdem, 2020:14). Dağıtım adaleti, çalışanın örgüte kattığı değer ve bu katkı sonucu aldığı pay, ödül, görev ve sorumluluklarının diğer çalışanların durumuyla kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan adalet algısıdır (Greenberg, 1990:403).

Dağıtım adaleti, kaynakların çalışanlar arasında dağıtılmasına ilişkin adaleti ele alırken; *işlem adaleti* ise dağıtım kararlarının verilmesi sürecinde kullanılan prosedürlere ilişkin algılanan adaleti ele almaktadır (Greenberg, 1987:55 aktaran Yürür, 2005:109). İşlem adaleti algısının belirlenmesinde, işletmede alınan kararlar etkili olmaktadır. Başka bir ifadeyle işlem adaleti; ücret, terfi, kaynak dağıtımını, ödül, tatil, sosyal haklar, performans değerlendirme ve çalışma şartları gibi değişkenlerin belirlenmesinde kullanılan usul ve prosedürlerin adilliği olarak ifade edilmektedir (İrdem, 2020:14). Örnek vermek gerekirse; çalışanlar ödülün kime verildiğinden ziyade ödüllendirme sürecinde yapılan değerlendirmelerin adil olup olmadığına önem vermektedir. Buradan hareketle prosedür adaleti bakımından fırsat eşitliği, tarafsızlık ve ifade özgürlüğü önem oluşturmaktadır (Kavak ve Kayın, 2018:36).

*Etkileşim adaleti*; prosedürlerin uygulanma sürecinde çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik olan adalet algısıdır (Bies ve Moag, 1986, aktaran Taşkiran, 2010:135). Etkileşim adaleti kavramı ilk kez Bies ve Moag'ın 1986 yılındaki çalışmalarında, örgütsel süreçlerin belirlenmesi sırasında kişilerin birbirleri ile olan iletişimleri hakkındaki tutumlarını ifade etmek için kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Etkileşim adaleti örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına karşı nazik ve saygılı davrandıklarında, çalışanların olumsuz bir kazanımı dahi adil algılayabileceği bulgusuna varılmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244). Etkileşim adaleti, çalışanların yöneticilerine ve işletmeye karşı tepkilerini etkilemektedir. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine saygılı davranmadıklarını veya işlerini etkileyen kararlar hakkında yeterli açıklama yapılmadığını düşündüklerinde performansları etkilenmekte ve bu algılar tüm işletme geneline yayıldığında verimlilik düşmektedir (Laschinger, 2004:355).

## 2.4. Örgütsel Adalet ve Nepotizm İlişkisi

Çalışanlar, elde ettikleri kazanımların dağıtılmasına ilişkin karar prosedürlerine ve bu prosedürlerin kendilerine bildirilme şekline göre üyesi oldukları işletmenin ve yöneticilerinin adil olup olmadığına dair bir değerlendirme yapmaktadır. Örgüt içerisinde bazı çalışanların kayırılması olarak tanımlanan nepotizm, çalışanların adil olmayan bir işletmede çalıştıklarını düşünmelerine neden olabilmekte ve bunun sonucunda çalışanlar örgütün aleyhine olabilecek tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Polat, 2012:93). Akraba olan kişilere uygulanan bu kayırmacı uygulamalar istihdam süreçlerinde, terfi ve ödüllendirmelerde, örgütsel bazı süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi ve kaynakların dağıtılması sürecindeki nepotizm uygulamalarının; örgütsel adaletin dağıtım ve işlem adaleti boyutlarıyla yakından ilişkili olabilmektedir. Çalışarak hak edilen kazancın dağıtım esnasında algılanan kayırmacılık, var olan adalet inancına zarar vermektedir (Altıntaş, 2020:68). Ichniowski (1988)'e göre; nepotizme izin vermek, üst düzey aile üyesi olan yöneticilerle birlikte çalışmak zorunda kalan diğer çalışanların terfi ve ödüllerin bir akrabaya haksız yere verildiğini düşünmesine neden olarak onların morallerini düşürmektedir (aktaran Abdalla vd., 1994:61).

İlgili alan yazını incelendiğinde, örgütsel adalet ve nepotizm ile ilgili birçok çalışma bulunurken iki kavramın aile işletmeleri bağlamında değerlendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Tablo-2 literatürde aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarına ilişkin çalışmalara ve sonuçlarına yer vermektedir.

**Tablo 2:** Nepotizm ve Algılanan Örgütsel Adalet Kavramlarına İlişkin Literatür Taraması

Yazar	Araştırılan değişkenler	Elde edilen bulgular
Akkaş (2020)	İşletmelerde nepotizm ve örgütsel adaletin boyutları	Nepotizmin örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Alkan (2019)	Nepotizm ve örgütsel adalet	Otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Arslaner vd. (2014)	Nepotizm, aile işletmeleri ve örgütsel adalet	Aile işletmesi olmayan işletmelerde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; buna karşın aile işletmesi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışlardır.
Burucuoğlu vd. (2015)	Aile işletmesi, nepotizm, örgütsel adalet ve iş performansı	Araştırma sonucunda nepotizmin işe alma boyutu ile işlem adaleti arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki saptamış ancak nepotizmin terfi ve işlem boyutu ile işlem adaleti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca işe alma nepotizmi ile etkileşim adaleti arasında negatif ilişki bulunurken, terfi ve işe alma nepotizmi ile dağıtım adaleti arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada nepotizmin en çok örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır
Büte ve	Nepotizm, aile	Terfi ve işlem nepotizminin, işlem adaletini olumsuz şekilde etkilediği

Tekarslan (2010)	işletmeleri, işverene güven, iş stresi, iş tatmini ve örgütsel adalet	ancak işe alımlarda uygulanan nepotizm ile işlem adaleti arasında bir ilişki olmadığı bulgusuna varmışlardır.
Asunakutlu ve Avcı (2010)	Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini	Nepotizm algısının, örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlarla benzerlik gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır.
Polat (2012)	Nepotizm ve örgütsel adalet	Bir tekstil işletmesinde yapılan çalışma sonucunda nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Kaba (2018)	Nepotizm ve örgütsel adalet	Bir özel eğitim işletmesinde yaptığı çalışma sonucunda nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Karacaoğlu (2012)	Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve örgütsel adalet	Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı üzerinde terfi ve işe alım sürecinde uygulanan nepotizmin en güçlü etkiye sahip olduğu bulgusuna varmışlardır.
Özkan (2019)	Nepotizm ve örgütsel adalet	İstanbul'da çalışanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.
Yavuz ve Güçer (2021)	Nepotizm ve örgütsel adalet	Kamu eğitim işletmelerinde yaptığı çalışma sonucunda nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Yavuz ve Akın (2016)	Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve örgütsel adalet	Nepotizm ile örgütsel adalet üzerinde negatif ilişki saptamışlardır.

İlgili çalışmaların bulgularından da görüleceği üzere nepotizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki, işletmenin aile işletmesi olup olmaması ya da aile işletmelerinin yapısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çünkü bazı aile işletmelerinin yapısından dolayı nepotizm, aile ve işletmenin iç içe olmasının doğal bir sonucu olarak algılanabiliyorken, başka aile işletmelerinde veya ailesi işletmesi olmayan işletmelerde çalışanların nepotizme olan tepkisi olumsuz olabilmektedir (Kaba, 2018:39).

### 3. YÖNTEM

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

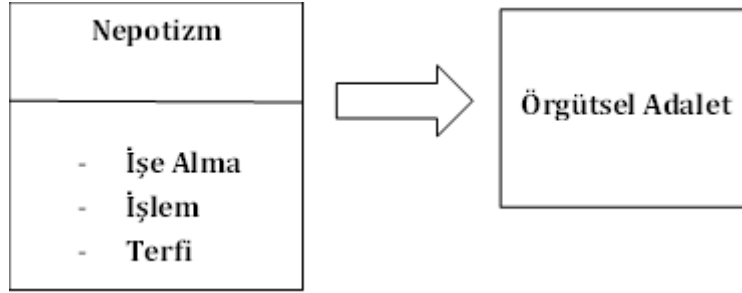
#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireyin kendi kan bağından olan kişileri kayırmasını ifade eden “nepotizm” akrabalık ilişkilerinin ön planda olduğu aile işletmelerinde yaygın bir şekilde görülmektedir. İşe alma, işlem ve terfi gibi hususlarda ortaya çıkan nepotizm uygulamalarının, aile üyesi olmayan çalışanların örgütsel adalet algılarını zedeleyeceği düşünülmektedir. Ancak bazı durumlarda çalışanlar, aile üyelerine ayrıcalık tanınmasını normal de karşılayabilmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın araştırma sorusu “aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusundan hareketle bu çalışmanın amacı; işe alma, işlem ve terfi

gibi hususlarda ortaya çıkan nepotizm uygulamalarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini aile işletmeleri özelinde ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Türkçe alan yazınında aile işletmeleri, nepotizm ve örgütsel adalet kavramlarının bir arada değerlendirildiği çalışmaların sayısı nispeten az olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın, literatürdeki boşluğun doldurulması ve gelecekteki konuya ilişkin yapılacak araştırmalar ve uygulayıcılar için pratik önerilerde bulunması bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış olan Şekil 2’de gösterilen araştırma modeline göre örgütsel adalet bağımlı değişken; nepotizm ve nepotizmin boyutlarını oluşturan işe alma, işlem ve terfi boyutları ise bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli bağlamında geliştirilen hipotezler ise aşağıda belirtilmektedir.

#### **H<sub>1</sub>: Nepotizm, algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.**

H<sub>1a</sub>: Nepotizmin “işe alma” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Nepotizmin “işlem” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: Nepotizmin “terfi” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.

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

#### **H<sub>2</sub>: Nepotizm algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.**

H<sub>2a</sub>: Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2b</sub>: Nepotizm algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2c</sub>: Nepotizm algısı işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2d</sub>: Nepotizm algısı mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2e</sub>: Nepotizm algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel adalet çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.**

H<sub>3a</sub>: Algılanan örgütsel adalet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3b</sub>: Algılanan örgütsel adalet yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3c</sub>: Algılanan örgütsel adalet işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3d</sub>: Algılanan örgütsel adalet mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3e</sub>: Algılanan örgütsel adalet eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Çorum ilindeki beyaz yakalı aile işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Alan yazında evren çok büyük ya da hesaplanamadığı durumlar için 384 gözleme ulaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu noktadan hareketle 397 beyaz yakalı aile işletmesi çalışanına kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılmıştır. 397 çalışan araştırmaya katılmış, uç değer analizi sonucunda 13 anket araştırma dışı bırakılarak 384 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada nepotizm ve algılanan örgütsel adalet düzeyinin tespitine yönelik iki ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların algıladığı nepotizm düzeyini ölçmek için Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) "Aile işletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini" başlıklı çalışmasındaki Abdalla vd. (1998) ve Ford ve McLaughlin'in (1985) hazırlanmış olduğu ölçeklerden faydalanarak Türkçeye uyarladığı nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 14 ifadeden oluşmaktadır; ilk 3 ifade nepotizmin işe alma, sonraki 6 ifade işlem ve son 5 ifade ise terfi boyutunu ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından hazırlanmış ve Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden oluşmakta olup, ilk 5 ifade dağıtım adaletini, sonraki 6 ifade işlem adaletini ve son 9 ifade ise etkileşim adaletini ifade etmektedir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde bağımsız değişken olan nepotizm ve nepotizmi oluşturan boyutların bağımlı değişken olan algılanan örgütsel adalet ile ilişkisini incelemeye yönelik korelasyon analizi, sonrasında nepotizm ve nepotizmin boyutlarının bir birimlik değişiminden algılanan örgütsel adaletin ne düzeyde etkilendiğini incelemek ve nepotizmdeki değişimin algılanan örgütsel

adalettteki değişimin ne kadarını açıkladığını incelemek için regresyon analizleri ve değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo-3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	276	71,9
	Kadın	108	28,1
Yaş	20-30	101	26,3
	31-40	187	48,7
	41-50	79	20,6
	51+	17	4,4
İşletmede süresi (Yıl)	Çalışma		
	1-5	240	62,5
	6-10	105	27,3
	11-15	32	8,3
16+	7	1,8	
Mesleki Kıdem (Yıl)	1-5	115	29,9
	6-10	117	30,5
	11-15	96	25
	16-20	41	10,7
	21+	15	3,9
Eğitim Düzeyi	Lise	5	1,3
	Ön lisans	116	30,2
	Lisans	242	63
	Yüksek Lisans	21	5,5

Tablo-3 incelendiğinde; katılımcıların yaklaşık dörtte üçünün cinsiyetinin erkek olduğu, yine yaklaşık dörtte üçünün 41 yaşından küçük olduğu, yarısından fazlasının çalışmakta olduğu işletmede kısa süredir (1-5 yıl) bulunduğu, yaklaşık dörtte üçünün 5 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu ve araştırma örneklemini beyaz yakalı çalışanların oluşturmasının bir sonucu olarak yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu göze çarpmaktadır.

## 4.2. Normallik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde ölçeklerin normallik ve güvenilirlik analizi yapılmış; çarpıklık, basıklık değerleri ve Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Hair vd. (2013)'e göre, basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğunda ele alınan ölçek normal dağılmaktadır. Nepotizm (Çarpıklık: 0,480/ Basıklık: 0,146/Cronbach alpha katsayısı: 0,746) ve örgütsel adalet ölçeklerinin (Çarpıklık: -0,400/ Basıklık: -0,129/ Cronbach alpha katsayısı: 0,710) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması sonucunda her iki ölçeğin de normal dağılım gösterdiğini, parametrik testler için uygun olduğunu ifade etmek mümkündür. Bir ölçeğin güvenilir olması için güvenilirlik değerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 160). Tablo 4.3'te görüldüğü üzere Cronbach Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması her iki ölçeğin de güvenilir olduğunu göstermektedir.

## 4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönü hakkında bilgi vermektedir (Cevahir, 2020:111). Normallik testi sonucu her iki ölçeğin de normal dağılım göstermesi bulgusundan hareketle değişkenler arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır.

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

**Tablo 4:** Pearson korelasyon analizi

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

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

Tablo 4'ten görüleceği üzere nepotizm ile örgütsel adalet arasında ters yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=-0,378$ ;  $p<0,01$ ). Bu durum, nepotizm uygulamaları arttığında çalışanların örgütsel adalet algılarının azaldığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgüt içerisindeki akraba kayırmacılığını hisseden çalışanın adalet algısında bir zayıflama meydana gelmektedir. Yine tablo incelendiğinde nepotizmin işe alma boyutu ile algılanan örgütsel adalet arasında ters yönde düşük düzeyde bir ilişki ( $r=-0,246$ ;  $p<0,01$ ), işlem boyutu ile ters yönlü orta düzeyde bir ilişki ( $r=-0,360$ ;  $p<0,01$ ) ve son olarak terfi boyutu ile ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır ( $r=-0,246$ ;  $p<0,01$ ). Buradan yola çıkarak; işe alım ve terfi sürecindeki nepotizm uygulamaları çalışanların adalet inancının zayıflamasında düşük role sahipken, işlemsel süreçlerdeki nepotizm uygulamaları çalışanların adalet inancının zayıflamasında orta düzeyde role sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

#### 4.4. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

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

Korelasyon analizinde nepotizm ile algılanan örgütsel adalet arasında orta düzeyde ve negatif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmesi sonucunda değişkenlerin birbirini ne kadar etkilediği ve araştırmanın genel hipotezi olan  $H_1$  hipotezinin test edilmesi amacıyla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Basit doğrusal regresyon analizi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	β		
Sabit	4,285	0,124		34,683	0,000
Nepotizm	-0,367	0,046	-0,378	-7,972	0,000
$R^2$			0,143		
Düzeltilmiş $R^2$			0,140		
F			63,553		
P			0,000		
Durbin-Watson			1,329		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet  
Bağımsız Değişken: Nepotizm



Basit regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre algılanan örgütsel adalettaki değişimin %14'ü nepotizm ile açıklanabilmektedir ( $R^2=0,143$ ). Bu değer algılanan örgütsel adalet üzerinde araştırma modelinde yer almayan nepotizm harici değişkenler de olabileceği düşünüldüğünde anlamlı bir değer olarak kabul edilebilmektedir. Nepotizmin, algılanan örgütsel adalet üzerinde %36 oranında negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Başka bir ifade ile nepotizmdeki bir birimlik artışa karşın algılanan örgütsel adalet üzerinde 0,367 birimlik azalma meydana gelmektedir ( $B=-0,367$ ;  $p=0,000$ ). Buradan yola çıkarak araştırmanın genel hipotezi olan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

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

Korelasyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arası negatif yönde doğrusal bir ilişki tespit edilmesi sonucunda değişkenlerin birbirini ne kadar etkilediği ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiş ve Tablo 6 bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 6.** Çoklu doğrusal regresyon analizi

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	B		
Sabit	4,367	0,138		31,749	0,000
İşe Alma	-0,083	0,041	-0,107	-2,018	0,044
İşlem	-0,231	0,042	-0,286	-5,459	0,000
Terfi	-0,067	0,036	-0,100	-1,890	0,060
$R^2$			0,154		
Düzeltilmiş $R^2$			0,147		
F			22,996		
P			0,000		
Durbin-Watson			1,350		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

Bağımsız Değişken: İşe Alma Nepotizmi, İşlem Nepotizmi, Terfi Nepotizmi

Çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre; algılanan örgütsel adaletteki değişimin %14'ü nepotizmi oluşturan işe alma, işlem ve terfi boyutları ile açıklanabilmektedir (Düzeltilmiş  $R^2=0,147$ ). Nepotizmin *işe alma* ( $B=-0,083$ ,  $p=0,044$ ) boyutunda bir birimlik artış olduğunda algılanan örgütsel adalette 0,083 birimlik bir azalmaya ve *işlem* boyutunda ( $B=-0,231$ ,  $p=0,000$ ) bir birimlik artış olması durumunda algılanan örgütsel adalette 0,231 birimlik azalmaya neden olacağı tespit edilmiştir. Buna karşın *terfi* ( $B=-0,067$   $p=0,060$ ) boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Buradan yola çıkarak  $H_{1a}$  ile  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilirken  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir. Tablo-7 araştırma modeline ilişkin olarak elde edilen sonuçları göstermektedir.

**Tablo 7.** Araştırma Modeline İlişkin Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Araştırma hipotezleri	Sonuç
<b>H<sub>1</sub>:</b> Nepotizm algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>H<sub>1a</sub>:</b> Nepotizmin “işe alma” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>1b</sub>:</b> Nepotizmin “işlem” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>1c</sub>:</b> Nepotizmin “terfi” boyutu algılanan örgütsel adaleti negatif yönde etkilemektedir.	Ret

#### 4.6. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler

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

**Tablo 8.** Farklılık Analizlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	Sigma	SONUÇ
<b>H<sub>2</sub>: Nepotizm algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</b>		
H <sub>2a</sub> : Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	0,334	Ret
H <sub>2b</sub> : Nepotizm algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	0,137	Ret
H <sub>2c</sub> : Nepotizm algısı işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,745	Ret
H <sub>2d</sub> : Nepotizm algısı mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	<b>0,002</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>2e</sub> : Nepotizm algısı eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.	<b>0,000</b>	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel adalet çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</b>		
H <sub>3a</sub> : Algılanan örgütsel adalet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	0,780	Ret
H <sub>3b</sub> : Algılanan örgütsel adalet yaşa göre farklılık göstermektedir.	<b>0,02</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>3c</sub> : Algılanan örgütsel adalet işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	<b>0,02</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>3d</sub> : Algılanan örgütsel adalet mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	<b>0,000</b>	<b>Kabul</b>
H <sub>3e</sub> : Algılanan örgütsel adalet eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	<b>0,002</b>	<b>Kabul</b>

Tablo-8’de de görüleceği üzere nepotizm ve algılanan örgütsel adalet, çalışanların *cinsiyetine* göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla  $H_{2a}$  ve  $H_{3a}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Nepotizme ilişkin olarak çalışanların *yaşları* bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $\text{sig}= 0,137$ ). Ancak algılanan örgütsel adalet, çalışanların yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $\text{sig}= 0,002$ ). Bu farklılığı incelemek adına Games-Howell testi yapılmış ve testin sonucuna göre algılanan örgütsel adalet ile (1-4) yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre 51+ yaşındaki çalışanlar 20-30 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile parçası oldukları örgütün daha adil olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla  $H_{2b}$  hipotezi reddedilirken  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre nepotizm ile işletme çalışma sürelerine arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanırken ( $\text{sig}= 0,745$ ), algılanan örgütsel adalet ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ( $\text{sig}= 0,002$ ). Bu farklılığı incelemek adına Bonferroni testi yapılmış ve testin sonucuna göre algılanan örgütsel adalet ile (1-2) ve (1-4) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre işletmede 6-10 yıl ve 16+ yıl süredir çalışmakta olanlar 1-5 yıldır çalışmakta olanlara kıyasla örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile parçası oldukları örgütün daha adil olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla  $H_{2c}$  hipotezi reddedilirken  $H_{3c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Nepotizm veya algılanan örgütsel adaletin çalışanların mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği doğrultusunda yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre hem nepotizm ( $\text{sig}= 0,002$ ) hem de algılanan örgütsel adalet mesleki kıdemlere göre farklılık göstermektedir ( $\text{sig}= 0,000$ ). Bu farklılığı incelemek adına Bonferroni testi yapılmış ve testin sonucuna göre nepotizm ile (1-2) ve (1-5) grupları arasında anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel adalet ile (1-5) ve (2-5) grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olan çalışanlar 6-10 ve 20+ yıl mesleki deneyime sahip olanlardan daha fazla nepotizme maruz kaldığı anlamına gelirken; 21+ yıl mesleki deneyime sahip olan çalışanların örgütsel adalet algılarının 1-5 ve 6-10 yıl mesleki deneyime sahip olan çalışanlardan daha yüksek olduğu, başka bir ifade ile parçası oldukları örgütün daha adil olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Dolayısıyla  $H_{2d}$  ve  $H_{3d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

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

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre nepotizmin algılanan örgütsel adalet üzerinde %36 oranında ve negatif yönde etkisi olduğu bulgusuna varılmıştır ( $B = -0,367$ ;  $p = 0,000$ ). Başka bir ifade ile nepotizmdeki bir birimlik artışa karşın algılanan örgütsel adalette 0,367 birimlik azalma meydana gelmektedir. Bu bulguya göre, örgüt içerisindeki nepotizm uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel adalet algısında azalma meydana geldiğini ifade etmek mümkündür. Nepotizmin algılanan örgütsel adalet üzerindeki negatif etkisi incelendiğinde, çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet üzerindeki değişimin %14'ü (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,147$ ) nepotizmi oluşturan boyutlar ile açıklanabilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algısındaki azalışın %14'ü nepotizmin boyutlarını oluşturan uygulamalardaki artış ile açıklanabilmektedir. Ayrıca çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre nepotizm uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet üzerindeki bu etkisi incelendiğinde nepotizmin işe alma ( $B = -0,083$ ;  $p = 0,044$ ) boyutundaki bir birimlik artışın algılanan örgütsel adalette 0,08i birimlik azalışa, işlem ( $B = -0,231$ ;  $p = 0,000$ ) boyutundaki bir birimlik artışın ise örgütsel adalette 0,231 birimlik

azalmaya neden olacağı tespit edilmiştir. Ancak terfi ( $B=-0,067$ ;  $p=0,060$ ) boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgular, literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Karacaoğlu ve Yörük (2012) çalışmalarında aile işletmelerinde nepotizmin işe alma ve terfi boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu ancak işlem boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Burucuoğlu vd. (2015) çalışmalarında nepotizmin boyutlarından işe alma ile işlem adaleti arasında negatif yönlü bir ilişki, yine işe alma boyutu ile etkileşim adaleti arasında negatif yönlü bir ilişki ve son olarak işe alma boyutu ve terfi boyutu ile dağıtım adaleti arasında yine negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Yavuz ve Akın (2016) ise çalışmalarında nepotizm ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasında yine zıt yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna varmıştır. Ancak Arslaner vd. (2014) çalışmalarında aile işletmelerinde nepotizmin algılanan örgütsel adalet üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Arslaner vd. (2014) çalışmalarında bu bulguyu elde etmelerinin nedenini konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinin çalışan seçiminde aile üyesi olmayan bireyleri tercih etmelerinden kaynaklanabileceğini dolayısıyla nepotizmin oluşmasının önüne geçildiğini öne sürmektedir. Tüm bu sonuçlardan hareketle nepotizm uygulamalarının ortaya çıktığı aile işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısında azalma meydana geldiği ve bu durumun önceki araştırmalar tarafından da desteklendiği ifade edilebilmektedir. Ancak nepotizmin boyutları özelinde incelendiğinde algılanan örgütsel adaletle ilişkin araştırma sonuçlarının farklılık gösterdiği bir başka bulgu olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumun farklı örneklem seçimlerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araştırmada ayrıca hem nepotizmin hem de algılanan örgütsel adaletin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre nepotizm; çalışanların cinsiyet, yaş ve işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, mesleki kıdem ve eğitim seviyelerine göre farklılık göstermiştir. Bu farklılık incelendiğinde kısa süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlar uzun süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlardan, düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlardan daha fazla nepotizme maruz kaldığı saptanmıştır. Algılanan örgütsel adalet ise çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken çalışanların yaş, işletmede çalışma süresi, mesleki kıdem ve eğitim seviyelerine göre farklılık göstermiştir. Yine bu farklılık incelendiğinde büyük yaşta çalışanlar küçük yaşta çalışanlardan, işletmede uzun süredir çalışanların kısa süreli çalışanlardan, daha uzun mesleki deneyime sahip olan çalışanlar kısa süreli mesleki deneyime sahip olan çalışanlardan ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar eğitim seviyesi düşük olan

çalışanlardan daha adil bir örgütte çalıştığını düşünmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak bireylerin gelişmişlik düzeyleri arttıkça maruz kaldığı nepotizm düzeyinin azaldığını ve adalet algılarının yükseldiğini ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak aile işletmelerindeki çalışanların örgütsel adalet algıları nepotizm uygulamalarından etkilendikleri görülmektedir. Aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarını ve buna bağlı olarak çalışanlarda oluşan adaletsizlik algısını engellemek için nepotizmin ortaya çıktığı işe alım süreçleri, çalışanlarla ilgili işlemsel süreçler ve terfi süreçlerindeki faaliyetler belirli kural ve prosedürlere dayatılarak standartlaştırılmalı ve ilgili yöneticiler bu standartlara bağlı kalmalıdır. Bu tür standartlar aile işletmelerinin kişilerden bağımsız olarak kurum kimliğinin oluşmasında, kurumsallaşma yolunda atılacak önemli adımlarından birisidir.

Bu kapsamda aile işletmelerinde hangi niteliklere haiz aile bireylerinin işletmede istihdam edileceğine dair yazılı personel politikalarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Aile bireylerinin sahip olması gereken eğitim, işletme dışı deneyim ve bireysel özelliklerin önceden tarafsız bir biçimde belirlenmesi ve yazılı bir metne dönüştürülmesi bu anlamda bir başlangıç sayılabilmektedir. Kuşkusuz bu politikaların, keyfiyetten uzak bir şekilde sistematik olarak uygulanmasına yönelik tedbirlerin alınması da önemlidir. Gerekli vasıflara sahip olan bir aile üyesinin istihdam edilmesi hem aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından adil olarak algılanacak hem de aile üyesi işletmeye katkı sağlayabilecek donanımda olduğunun bilinciyle daha özgüvenli bir şekilde çalışabilecektir.

## KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: a cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8),554-570.

Abdalla, H.F., Maghrabi, A. S. ve Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, 15(1). 60-67.

Akkaş, H. (2020). *Örgütsel adalet algısı, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti ABD-Türkiye örneği*. (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Alkan, B. N. (2019). *Otel işletmelerinde algılanan nepotizm düzeyinin örgütsel adalet ve yaşam tatmini üzerindeki etkileri: Hatay ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep*.

- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62-77.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 42.
- Bayramoğlu, G. (2017). *Aile şirketlerinin yönetimi ve kurumsallaşma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: a history of family enterprise from King David to George W. Bush*. New York: Anchor Books.
- Burucuoğlu, M. ve Çapkulaç, O. ve Gül, H. (2015). Aile işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet ve iş performansı üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma. *Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 33-59.
- Büte, M., Tekarslan, E., (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1),1-21.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü*. (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile nicel veri analizi rehberi*. Kibele Yayınları.
- Çetinkaya F. F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: nitel bir araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 119-133.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Donnelley, Robert, G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(1), 93-105.

- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Ergin, Z. (2019). *Örgütsel Adalet ile Ses Davranışı Arasındaki Kültürler Arası Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ford, R. ve McLaughlin, F., (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57-61.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). *Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Validity and reliability testing of organizational justice scale: An empirical study in a public organization. *TODAİE's Review of Public Administration*, 3(3), 137-162.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis: pearson education*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaba, A. ve Aktaş, H. (2018). Nepotizm ve örgütsel adalet algısının bireysel performansa etkisi: Özel eğitim kurumlarında çalışanlar üzerinde bir araştırma. *26. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*
- Karacaoğlu, K. (2012). Çalışanların Nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.



- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.
- Kılınçarslan Ö., Avcı, (2021). Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 56-84.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, 143-144.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, P.E., (2004). *Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın Evi.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital Nurse's Perceptions of Respect and organizational Justice. *The Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364.
- Nelton, S. (1998). The bright side of nepotism. *Nation's Business*, 86(1):1-5.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Özdoğan, A. (2010). *Yetkinlik bazlı işe alım: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Ö. (2019). Nepotizm ve insan kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özler, H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Polat, G. (2012). *Örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C. ve Arvey R. D. (2012). Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 151-162.

- Yavuz, B., Akın, A. (2016). Nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(44).
- Yavuz, H., & Güçer, E. (2021). Nepotizm-örgütsel adalet algısı ilişkisinde rekreatif aktivite tercihlerinin rolü. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 8(3), 355-372.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.