

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM ALGISI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA *

AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN NEPOTISM AND JOB SATISFACTION IN FAMILY BUSINESSES

Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU **
Yrd.Doç.Dr. Umut AVCI ***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmelerinin çalışanlarından veri toplanmıştır. Araştırma verileri beş mermer işletmesinin iki yıl ve daha uzun süredir işletmede bulunan 123 çalışanından anket ile toplanmıştır. Araştırmada nepotizm; çalışanların işe alma, işlem ve terfi süreçlerine ilişkin algulamaları göz önüne alınarak ölçülmüştür. İş tatmini ise, İş Tanımlama Ölçeği ile ölçülmüştür. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile negatif ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between nepotism and job satisfaction. To investigate the relationship between nepotism and job satisfaction, data were gathered from the family businesses within the marble industry. 123 workers who have been working two or more years in five marble establishments were surveyed. Nepotism was measured within the framework of hiring, processing and promotion procedures. Job satisfaction was measured with the Job Descriptive Index. The results of correlation analysis revealed that there is a negative relationship between job satisfaction and nepotism in processing and promotion.

*Nepotizm, iş tatmini, aile işletmeleri, mermer işletmeleri, Muğla.
Nepotism, job satisfaction, family business, marble industry, Mugla.*

* Bu çalışma 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildirinin geliştirilmiş şeklidir.

** Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

*** Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

1. GİRİŞ

Nepotizm kavramı günümüzde, geniş anlamda akrabaların aynı işletmede işe alınması olarak kullanılmakta (Abdalla vd., 1994:60; 1998:555; Ford ve McLaughlin, 1985:57); bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007:438). Nepotizmin, bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde subjektif karakter içerdiği bilinmekte, uygulandığında mağdurlar yarattığı düşünülmekte ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumu ifade ettiği savunulmaktadır. Çünkü, kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarında yararlandırılmasının, özellikle diğer (aile dışı) çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Araslı vd., 2006:295; Ören, 2007:84-85).

Bireylerin belli bir göreve gelmede ve statü elde etmede/değiştirmede, kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkileri gibi özelliklerini kullanmaları kendileri açısından bir zafiyeti ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işletme açısından ise, kayırmacılığı destekleyen örgütsel bir iklimin varlığını işaret etmektedir. Bu tür bir iklimin var olduğu, göreve gelmede başarı ve yeteneğin dikkate alınmadığı tüm örgütlerde, iş kaybının ve başarısızlığın çoğunlukla kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir (İyilişeroğlu, 2006:44; Ören, 2007:84-85). Yukarıda belirtilen öneminden dolayı bu çalışmada nepotizm konusu incelenmiş ve nepotizm algısının iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın ilk kısmında, nepotizm kavramına ilişkin teorik bilgi verilmiş ve nepotizm algısının iş tatmini ile olan ilişkisine teorik olarak değinilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ise, çalışanların nepotizm algısı ve iş tatminleri arasındaki ilişki aile işletmelerinde ampirik olarak test edilmiştir. Araştırmanın aile işletmeleri üzerinde yapılma nedeni, bu işletmelerde aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında doğal olarak bir farklılık oluşması ve genellikle örgütlenme sürecinde nepotizm ile karşı karşıya kalınmasıdır (Karabulut, 2008: 654-655; Özler vd., 2007: 440-441).

2. AİLE İŞLETMESİ VE İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI

Aile işletmeleri ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmekte (Olson vd., 2003:641) ve bu işletmelerin yeni ürünler, hizmetler ve süreçler sağlayarak ekonomik açıdan katma değer yarattığı düşünülmektedir (Ağca ve Kandemir, 2008:210). Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar göz önüne alındığında aile işletmelerini tanımlamaya yönelik çok fazla çalışmanın yapıldığı (Alayoğlu, 2003:42; Chua vd., 2006:31), ancak tam anlamıyla kabul görmüş bir tanımın olmadığı dikkati çekmektedir (Shanker ve Astrachan, 1996:107). Bu tanımların çoğunun ortak noktasını “işletmecilik faaliyetini yerine getirmenin” ve “aile üyelerinin işin içinde yer almasının” oluşturduğu göze çarpmaktadır

(Fındıkçı, 2005:15). Erdoğan'a (2005: 67) göre, bu tür işletmeler "aile sistemi" ve "işletme sistemi" arasında etkileşim olan işletmelerdir ve bu etkileşim bu işletmeleri diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerdendir.

Aile işletmesi, genel olarak hem ailenin geçimini sağlamak hem de mirasın dağılmasını önlemek amacıyla aile tarafından kurulmuş olan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:19). Welsch (1993:40) aile işletmelerini, "yönetim sürecine şirket sahiplerinin veya onların akrabalarının iştirak ettiği işletmeler" olarak tanımlamaktadır. Donckels ve Frohlich'e (1991:152) göre, aile işletmelerinde "aile üyesinin veya üyelerinin işletmenin toplam mülkiyetinin en az %60'ına sahip olması"; ile Westhead ve Cowling'e (1997:30) göre "toplam mülkiyetin % 50'sine sahip olması" gerekmektedir. Carsrud (1994) aile işletmelerini hem mülkiyette hem de politika belirlemede "duygusal ilişkisi olan grup" üyelerinin baskın olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır. Davis'e (1983:47) göre aile işletmeleri, "politika belirlemenin ve yönlendirmenin bir veya birden fazla aile biriminin etkisine bağlı olduğu" işletmelerdir. Gallo ve Sveen (1991:181) aile işletmesini "tek bir ailenin varlıklarının büyük çoğunluğuna ve toplam kontrolünün tamamına sahip olduğu işletmeler" olarak tanımlamaktadır

Aile işletmelerine ilişkin yukarıda yer alan tanımlar göz önüne alındığı zaman bu işletmelerin aşağıda yer alan özelliklere sahip olduğu söylenebilir (İyişleroğlu, 2006:7; Özkaya ve Şengül, 2006:110; Özler vd., 2007:441-448):

- Aile işletmelerinde, aile reisi ve aileden bir kişi yönetimden sorumludur,
- Aile bireylerinin biri veya birkaçı işletmecilik süresine fikren ve/veya bedenen katılmalıdır,
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır,
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır,
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri; lider ve eşi; lider ve çocukları; lider, eşi ve çocukları; lider ve kardeşleri; sadece kardeşler ile kuzenler; liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşan bir birlikteliktir,
- Aile şirketlerinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir,
- Aile şirketlerinde, aile işi; iş ise, aileyi etkilemektedir,
- Aile işletmelerinin kültürünü büyük oranda ailenin kültürü etkilemektedir,

- Aile işletmeleri “ekonomik sermaye yoğun” değil, “sosyal sermaye yoğun” işletmelerdir.

Aile işletmelerinin yönetiminde aile üyesi veya üyeleri etkin konumdadır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunda önemli rekabet avantajı olarak aile üyesi olan işgününün örgüte bağlılığı ve uysallığı ile aile içi bağların güçlü olması gösterilir. Çalışanlar bilgi ve beceriye dayalı bireysel otonomiye sahip kişiler olarak değil, ailenin koruması altındaki insanlar veya (en iyi ihtimalle) manevi evlatlar olarak görülür. Bundan dolayı, aile üyesi olmayan kişilere duyulan güven eksikliği, bu kişilerin kendilerini daha farklı bir sınıfta görmesine neden olabilmektedir. Sonuçta da, aile üyesi olmayan çalışanlarda kayırmacılık algısını ortaya çıkarabilmektedir (Özler vd., 2007:444). Karabulut (2008) da, aile işletmelerinde örgüt yapısı ve örgüt kültürünün ortaya çıkardığı nepotizm sorunlarına dikkati çekmektedir. Bu çalışmada, uygulama alan olarak aile işletmelerinin seçilme nedeni, aile işletmelerinin -yukarıda belirtilen- yönetim ve insan kaynakları yapılarının nepotizme olanak tanıyıcı şekilde olması ve bu algının daha kolay ölçülebileceği düşüncesidir.

3. NEPOTİZM KAVRAMI

Nepotizm, hem kamu örgütlerinde hem de iş örgütlerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biridir (Bayhan, 2002:1-13). Kavram, genellikle olumsuz bir durumu ifade eder şekilde algılanmaktadır (Abdalla vd., 1994:60-62; 1998:555; Aközer, 2003:14-22). Nepotizm kavramının Latince “Nepot” sözcüğünden geldiği ve bunun İngilizce karşılığının Nephew (yeğen) olduğu değişik çalışmalarda ifade edilmektedir (Abdalla vd., 1998:555; Ford ve McLaughin, 1985:57; Garih, 2000:79). Nepotizm kelimesinin geniş olumsuz çağrışımının nedeni ve kökeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların, niteliklerini göz önüne almadan yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimlerine dayanmaktadır. Bu uygulamanın o dönemlerde kilisenin etkinliği ve yeğen olmayan kişilerin moralleri üzerinde yarattığı zararın, kavramın olumsuz algılanmasında etkili olduğu bilinmektedir. (Ford ve McLaughin, 1985:57; Ciulla, 2005:155). O dönem yaşanan sorunun, günümüz iş ortamının bazı problemleriyle açık şekilde benzerlikler gösterdiği düşünülebilir.

Nepotizm kavramının Türkçe’de zaman zaman kayırmacılık kavramı ile eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramından daha geniş kapsamlıdır ve bünyesinde farklı türler bulundurmaktadır. Bunlar arasında, nepotizmin tanımında yer alan akraba kayırmacılığının ötesinde, eş-dost, arkadaş, hemşehri, aynı okullu olmak, aynı kökenden olmak, aynı siyasi görüşten olmak gibi benzerlikleri esas alan kayırmacılık biçimleri ön plana çıkmaktadır. Literatürde, tanıdık, eş-dost kayırmacılığı için daha çok “kronizm” terimi; siyasal ve dinsel yandaşlık için “patronaj” terimi; iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık için ise, “klientelizm” terimi kullanılmaktadır (Aközer, 2003:14). Sonuç olarak nepotizm kavramı, kişinin kendi güç ve otoritesini

kullanmak suretiyle, *kendi akraba ve aile fertleri* için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması durumunu ifade etmektedir (Karakaş ve Çak, 2007:78). Kayırmacılıkta ise, kişinin kendi akraba ve aile fertleri dışından bağı olan kişilere de fayda yaratması söz konusudur. Bu çalışmada nepotizm kavramı, akraba kayırmacılığı yanında eş-dost ve tanıdıkların kayrılmasını da kapsar şekilde kullanılmıştır.

Nepotizme ilişkin genel olumsuz kanaatlere rağmen, Bellow (2003) nepotizmi birçok şirketin başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak görmüştür. Bellow (2003) “Nepotizme Övgü” isimli eserinde nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın şekilde uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu vurgulamaktadır. Ancak bu eserde, nepotizm konusuna çalışanlar açısından değil, şirketlerinin devamlılığı açısından yaklaşmıştır. Özler vd. (2007:437) ise, nepotizmin çalışanlar açısından bir takım avantajları olduğuna vurgu yapmış ve “insanların tanıdık bir isim veya simayla karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissedebileceklerini” belirtmiştir. İyışleroğlu (2006:47) ile Ichinowski (1988:106-109) yöneten kesimin aile üyeleri veya kayrılan kesimler arasından atanmasının gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyeceğini ve bu yönüyle işletmeler için avantaj olacağını ifade etmektedir. Abdalla vd. (1998:555-556), Hutcheson (2002:75-76) ile Garih’e (2000:79-82) göre ise nepotizm, işletme yönetiminin gelecek nesillere devrinde daha dengeli bir geçişe olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca, nepotizm sayesinde genç nesillerin çalışmayan ve meslek sahibi olmayan kişiler olarak aile sisteminin dışına itilmesi engellenmektedir.

4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini kavramı, birçok yazar tarafından farklı şekilde tanımlanan ve ortalama son elli yılda üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur (Curriwan, 1999:390). Bunun temel nedeni olarak, iş çevresinin sürekli değişim göstermesi, kavramın çok farklı yönleriyle ele alınan bir kavram olması (Lund, 2003:222) ve iş tatmininin örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve iş ile ilgili özelliklerle doğrudan bağlantılı bir kavram olması (Crossman ve Abou-Zaki, 2003:369) gösterilmektedir.

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumu ifade etmektedir (Erdoğan, 1999: 231). İş tatminine ilişkin ilk ve kapsamlı çalışmaları yapan araştırmacılardan olan Locke kavramı, “bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu” şeklinde açıklamakta (Sempane vd., 2002:23) ve iş tatmininin kişinin meslek ve iş deneyimi ile ilgili zevkli ve olumlu duygusal geri bildirimleri kapsadığını belirtmektedir. Eren’e (2007:202) göre iş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Barlı’ya (2008:343) göre iş tatmini, “işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve hoşnutsuzluk durumu ile ilgilidir ve genellikle işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zamanlarda

gerçekleşmektedir. Başaran (2000:215) iş tatminini, “bir işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır. İşgöreninin işinden elde ettiği tatminin derecesi, duyduğu bu hazın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesi ile orantılıdır. Schemerhorn vd. (1994:126) iş tatminini, “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesi” olarak ifade etmektedir.

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığı zaman iş tatmininin üç temel özelliği bulunduğu bahsedilebilir. Bunlardan birincisi, “iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir”. İkincisi, “iş tatmininin derecesi, genellikle çıktılarının beklentileri ne derecede karşıladığına” bağlı olmasıdır. Bunlardan üçüncüsü ise, “iş tatmininin iş ile ilgili çok sayıda durumu ifade eden” bir kavram olmasıdır (Baş, 2002:19-20).

İş tatmini çok yönlü ve kompleks bir kavramdır. Bu nedenle de, çok sayıda faktör iş tatminini etkilemektedir (Poulin, 1995:35-36). Bu faktörler, iş tatmininin örgütsel verimliliğe olan etkisinin anlaşılması ile birlikte daha fazla inceleme konusu olmuş ve iş tatmini kavramı çok farklı yönleriyle ele alınmaya başlamıştır (Barlı, 2008:346; Toker, 2007:94). İş tatminini etkileyen faktörler Özgen vd. (2002:327)’ye göre “bireysel” ve “işin kendisi” ile ilgili faktörler olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir. “Çalışanın beklentileri, onun kişiliği, iş tecrübesi, sosyal kimliği, hizmet süresi, eğitim düzeyi” gibi faktörler bireysel faktörlerdir. “İşin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmedeki sosyal imkanların görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi” ise, iş tatminini etkileyen işin kendisi ile ilgili faktörlerdir. Başaran’a (2000:218-220) göre iş tatminini etkileyen faktörler oldukça fazladır ve gruplanırsa “işin niteliği, çalışana yapılacak ödemeler, yükselme olanakları, çalışanın övülmesi, işletmedeki çalışma koşulları, denetimin düzeyi, iş arkadaşları, işletme yönetiminin niteliği, işgörenin kişiliği” gibi unsurlardan oluşmaktadır.

5. NEPOTİZM ALGISI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zaafiyete; iş ortamı açısından ise -göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından- iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır (İyişleroğlu, 2006:44; Ören, 2007:84-85). Ayrıca nepotizm, üst düzey yöneticilerin akrabaları ile iş yapan, onlarla çalışmak zorunda olan ve bir aile ferdine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden diğer çalışanların moral düzeylerini düşürmektedir (Ichniowski, 1988:106-109; Abdalla vd., 1998:557). Nepotizm, örgütsel ilişkilere zarar vermesine, çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatmasına, iş ortamında genellikle başarısızlığa neden olmasına (Ichniowski, 1988:106-109; Abdalla vd., 1998:557) ve sonuçta çalışanların memnuniyetini olumsuz etkilemesine

rağmen (Araslı vd., 2006:295), konunun yerli ve yabancı yazında yönetim bilimi bağlamında çok fazla incelenmediği düşünülmektedir (Padgett ve Morris, 2005:34). Konuya ilişkin yabancı literatürdeki çalışmaların önemli kısmının, kavramı tanımlamaya, olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamaya yönelik çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir (bkz. Abdalla vd., 1994; 1998; Bellow, 2003; Ciulla, 2005; Ford ve McLaughin, 1985; Hutcheson, 2002; Ichniowski, 1988) Kavramı ampirik yönde ele alan uluslararası çalışmalar ise, hem kavramın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlantısını hem de iş memnuniyeti üzerindeki ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır (bkz. Araslı vd., 2006:295-308). Yerli literatürde ise, nepotizm kavramına yönelik çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır ve bu çalışmalarda nepotizm kavramının aile işletmeleri ekseninde incelendiği tespit edilmiştir (bkz. İyışeroğlu, 2006; Özler vd., 2007). Nepotizmin, iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi oldukça sık vurgulanmasına rağmen, konunun ampirik çalışmalarla desteklenmesi bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu noktadan hareketle önerilen çalışmanın yerli yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

6. ÇALIŞMANIN METODU

Çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinde çalışanların nepotizm algılama düzeyi ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, Muğla ili mermer sektöründe faaliyet gösteren beş aile işletmesinin 2 yıl ve üzeri süredir istihdam edilen çalışanlarından anket yardımıyla 1 Mart–1 Nisan 2009 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Veri toplamadan önce 10 işletme yöneticisi ile görüşülmüş ve işletmelerin örgütlenme yapısı hakkında bilgi alınmıştır. Bu bağlamda, mermer işletmelerinde çalışanların iki gruba ayrıldığı tespit edilmiştir. Bunlar; mermer ocaklarında çalışanlar ve mermer işletme biriminde çalışanlardır. Mermer ocaklarında çalışanlar, işletmeden uzakta çalışmaktadır ve örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olamayacakları düşüncesiyle veri toplamaya dahil edilmemiştir. Ayrıca bu birimde çalışanların işe alım süreci basit, terfi imkanları kısıtlı ve örgütün kaynaklarından yararlanma olanakları sınırlı düzeylerde. Sonuç olarak, araştırma verileri sadece mermer işleme biriminde ve idari kısımda çalışanlardan toplanmıştır.

Araştırma verilerinin aile işletmelerinden toplanma nedeni, bu işletmelerde kurumsallaşmış bir yapı ve yönetim sistemi olma ihtimalinin düşük olması; çalışanların kayırmacılık algısına ilişkin deneyimlerinin daha yüksek olacağı düşüncesidir. Bu bağlamda, Muğla ilindeki mermer işletmelerinin birkaç tanesi dışındakilerin tamamı aile işletmesi statüsündedir. Araştırma verilerinin en az 2 yıldır aynı işletmede çalışanlardan toplanma nedeni ise, işletmeye yeni girenlerin örgüt kültürüne ve kayırmacılığa ilişkin detaylı bilgi sahibi olamayacakları düşüncesidir. Araştırma verilerinin toplandığı dönemde Muğla ilinde toplam 67 mermer işletmesi bulunmaktadır (Muğla Ticaret Odası İstatistikleri, 2009). Bu işletmelerden sadece 5 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir (bu işletmelerin özellikleri için bkz. Tablo 1). Bu işletmelerde çalışanlara mesai saatleri dışında 300 anket formu dağıtılmış ve çalışanların cevaplamaları sağlanmıştır. Tesadüfi örnekleme

yöntemiyle seçilen bu işletmelerden 132 anket formu geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarının 9 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 123 anket formu bu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri Tablosu

	Yaşı	Çalışan Sayısı	Toplanan Anket Sayısı
A İşletmesi	17	310	34
B İşletmesi	22	54	17
C İşletmesi	25	117	23
D İşletmesi	13	69	20
E İşletmesi	28	204	38

Verilerinin toplanmasında kullanılan anket formunda, nepotizmi ölçmeye yönelik sorular hem Abdalla vd., (1998:564-566) tarafından oluşturulan ölçekten hem de Ford ve McLaughlin (1985:57-61) tarafından nepotizmi tanımlamaya ilişkin çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Abdalla vd., (1998:564-566) tarafından oluşturulan ölçekte nepotizmi ölçmeye yönelik bazı ifadelerin tarzlarında değişiklikler yapılmıştır. Çalışmada nepotizmi ölçmeye yönelik 17 ifade kullanılmıştır. İş memnuniyetini ölçmek için ise, “İş Tanımlama Ölçeği’nden” (*Job Descriptive Index*) yararlanılmıştır. Schneider ve Dachler (1978:650-653) tarafından geliştirilen ölçekle iş tatmini “yükselme olanakları, iş arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, yönetimden tatmin ve işin kendisinden tatmin” olmak üzere beş boyutta ölçülmüştür (bkz. Ek.1). Ölçeğin Türkçe’ye çevirisi Ergin (1997:25-36) tarafından gerçekleştirilmiş; geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır (Toker, 2007:96). Ölçekte, işin yapısından tatmine ilişkin dört, ücret tatminine ilişkin dört, yükselme olanaklarına ilişkin beş, yönetimden tatmine ilişkin beş ve iş arkadaşlarından tatmine ilişkin dört ifade yer almaktadır. Anket formunda 7’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 7 Kesinlikle Katılıyorum yargılarına rast gelmektedir.

Çalışmada kullanılan tüm ifadeler öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu, nepotizmi ölçmeye yönelik ifadelerden bir tanesi güvenilirliği ciddi şekilde düşürdüğü için değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu madde çıkarıldıktan sonra nepotizm ölçeğini oluşturan 16 ifadenin alfa katsayısı 0.86 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada, nepotizme ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. İş tatmin ölçeği, geçerlilik ve güvenilirliği daha önceden test edilmiş bir ölçek olduğu için faktör analizine tabi tutulmamıştır. Çalışmada, nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

7.1. Demografik Bulgular

Anketi yanıtlayanların %13'ü bayanlardan %87'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %20.3'ü ilkokul mezunu, % 22'si ortaokul mezunu, %41.4'ü lise mezunu ve %16.3'ü üniversite mezunudur. Katılımcıların yaşı göz önüne alınca, %17.1'inin 19-25 yaş arasında, %29.2'sinin 26-30 yaş arasında, %30.1'inin 31-35 yaş arasında, %9.7'sinin 36-40 yaş arasında, %10.6'sının 41-45 yaş arasında ve %3.3'ünün 46 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %11.4'ü orta kademe yönetici statüsünde, %31.7'si alt kademe yönetici statüsünde ve %59.6'sı çalışan statüsündedir. Anketi yanıtlayanların sektörde çalışma süresi incelenince, %22.8'inin ortalama 2 yıldır, %25.2'sinin ortalama 3 yıldır, %17.1'inin ortalama 4 yıldır, %13'ünün ortalama 5 yıldır ve %22'sinin 6 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştıkları görülmektedir. Aynı çalışanların %21.1'i ortalama 2-4 yıldır, %30.9'u ortalama 5-7 yıldır, %28.5'i ortalama 8-10 yıldır, %19.5'i ise 11 yıl ve üzeri süredir işletmede istihdam edilmektedir. Çalışanların %20.3'ü 500 TL'den az, %35'i 500-750 TL arası, %11.4'ü 751-1000 TL arası, %14.6'sı 1001-1250 TL arası, %10.6'sı 1251-1500 TL arası ve %8.1'i 1500 TL ve üzeri ücret almaktadır.

7.2. Nepotizme İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında nepotizme ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenlerin kendi aralarında nasıl gruplandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, nepotizm konusu ile ilgili toplam 16 ifade analize tabi tutulmuştur. Faktör analizinin ilk uygulaması aşamasında, iki ifade faktör yükleri düşük olduğu (0.40'ın altında) ve ayıramadığı için değerlendirme dışında tutulmuştur. Kalan 14 ifade ikinci aşamada tekrar analiz edilmiş ve Tablo 2'deki sonuca ulaşılmıştır. Analiz sonucu KMO değeri 0.826 olarak belirlenmiştir. p değeri (0.000) ise, böyle bir analiz yapılmasının anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Nepotizm Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tablosu

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1 – Terfide Kayırmacılık		5,864	% 41,884	0.88
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	,853			
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	,833			
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	,816			
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	,772			
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	,579			
Faktör 2 – İşlem Kayırmacılığı		1,672	% 11,941	0.83
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	,753			
Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	,713			
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	,698			
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	,677			
Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	,621			
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	,558			
Faktör 3 – İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık		1,299	% 9,280	0.67
Bu işletmeye eleman almında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	,736			
Bu işletmeye eleman almında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	,718			
Bu işletmeye eleman almında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	,617			

1- Kesinlikle Katılmıyorum 7- Kesinlikle Katılıyorum.

Faktör analizi sonucunda, Tablo 2’de görüldüğü üzere üç faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; *terfide kayırmacılık*, *işlem kayırmacılığı* ve *işe alma sürecine ilişkin kayırmacılıktır*. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %63.1’dir.

7.3. Nepotizm – İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bulgular

Nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile her üç kayırmacılık boyutunun iş tatmin boyutları ile ilişkisi tek tek hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

	Faktör 1 Terfi Kayırmacılığı	Faktör 2 İşlem Kayırmacılığı	Faktör 3 İşe Alma Sürecine İlişkin Kayırmacılık
İşin yapısından tatmin	-,153 (0.093)	-,020 (0.826)	,119 (0.189)
Ücret tatmini	-,237** (0.008)	-,194* (0.032)	-,216* (0.016)
Yükselme olanakları	-,456** (0.000)	-,373** (0.000)	-,150 (0.99)
Yönetimden tatmin	-,587** (0.000)	-,496** (0.000)	-,145 (0.110)
İş arkadaşlarından tatmin	-,168 (0.078)	-,145 (0.098)	-,125 (0.171)

* 0.01 anlamlılık düzeyinde ve 2 uçlu

** 0.05 anlamlılık düzeyinde ve 2 uçlu

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, işin yapısından tatmin ile hiçbir kayırmacılık boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ücret tatmini ile kayırmacılık boyutları arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Yükselme olanaklarının ve yönetimden tatminin ise, terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı ile oldukça yüksek düzeyde negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, işe alma sürecine ilişkin kayırmacılığın; yükselme olanağı ve yönetimden tatmin ile ilişkisi bulunmamaktadır. Araştırma bulgularına göre, iş arkadaşlarından tatmin ile kayırmacılık boyutları arasında da anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Muğla ilindeki mermer işletmelerinde nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla, Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmelerinin en az iki yıldır aynı işletmede görev yapan çalışanlarından anket ile veri toplanmıştır. Nepotim algısını ölçmeye yönelik ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş; *terfi kayırmacılığı*, *işlem kayırmacılığı* ve *işe alma kayırmacılığı* olmak üzere üç kayırmacılık boyutu belirlenmiştir. Daha sonra, her bir kayırmacılık boyutu ile “İş Tanımlama Ölçeğinde” yer alan iş tatmin boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre, kayırmacılık olgusu üç boyutla açıklanmaktadır. Bunlar; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığıdır. Bunlar içinde terfide kayırmacılığın toplam varyansı açıklamadaki payı (%41.8) oldukça yüksektir ve beş madde ile açıklanmaktadır. İşlem kayırmacılığının toplam varyansı açıklama oranı %11.9’dur ve altı madde ile açıklanmaktadır. İşe alma kayırmacılığı ise, üç madde ile açıklanmakta ve varyansın %9.2’sini temsil etmektedir.

Korelasyon analizine göre, iki sonuç dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, *işin yapısından tatmin* ile *iş arkadaşlarından tatminin* kayırmacılık

algısı ile anlamlı bir ilişkisinin olmamasıdır. Bu durum, kişilerin kayırmacılık algısına bağlı kalmaksızın işini veya iş arkadaşlarını sevmesinden veya sevmemesinden kaynaklanabilir. Nitekim özellikle işin yapısına ilişkin değerlendirmenin, kayırmacılık algısının oluşumuna temel teşkil eden beşeri ilişkilerle bağlantılı yönü bulunmamaktadır. Benzer şekilde, nepotizm algısının iş arkadaşlarından tatmin ile de anlamlı düzeyde ilişkisi yoktur. Bu sonuç, çalışanların kayırmacılık algısının kaynağı olarak çalışma arkadaşlarını görmediğini veya -eğer varsa- işletme yönetiminden kaynaklanan kayırmacılık algısını çalışma arkadaşlarından kaynaklanan bir durum olarak görmediğinin göstergesidir. Bu bağlamda, işletmelerde örgüt kültürünün sağlamlığı açısından önem taşıyan bir konu olan ve “çalışanlar arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkan sosyal sermayenin” (Ören, 2007:73) işgücü etkileşimi açısından zayıflamadığı da söylenebilir.

Dikkat çekici ikinci sonuç ise, *işe alma sürecine ilişkin kayırmacılığın* ücret tatmini dışındaki boyutlar ile anlamlı bir ilişkisinin olmamasıdır. Bu bulgulara göre, çalışanların kayırmacılık algısının işe alma sürecinden ziyade işlem kayırmacılığı ve terfi kayırmacılığı ile bağlantısı olduğu görülmektedir. Kısaca, *çalışanların kayırmacılık algısının, işe başladıktan sonra geliştiği* söylenebilir. Korelasyon analizi sonuçları, terfi ve işlem kayırmacılığının; ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatmin ile negatif ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgular, kişilerin kayırmacılığa ilişkin algısına bağlı olarak, aldığı ücrete, kendine tanınan yükselme olanaklarına ve işletme yönetimine ilişkin olumsuz yargılar geliştirdiğini göstermektedir. Bu yargıların, kayırmacılık algısı ile bağlantısı, yönetimden tatmin ve yükselme olanakları konusuna odaklanmaktadır. Karabulut’a (2008:652) göre de, aile işleme niteliğindeki işletmelerde kaynak dağılımının üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi, genellikle yazılı örgüt el kitabını ile örgüt şemasının bulunmaması, görev tanımlarının yapılmaması; işe alım, performans değerlendirme, terfi ve ücretleme süreçlerinde aile üyelerine öncelik tanınmasına neden olmaktadır. Yine, örgüt yapısının merkeziyetçi olması, karar almada aile üyelerinin etkin olması, önemli kararların aile ortamlarında alınması, diğer çalışanların genellikle aile üleriyle eşdeğer görülmemesi bu işletmelerde karşılaşılan temel sorunlardandır ve nepotizmin oluşmasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak, kayırmacılık algısının üç boyutta ortaya çıktığı görülmektedir. Bu boyutlar, terfi boyutu, işlem boyutu ve işe alma boyutudur. Kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında beklendiği ve literatürde yer alan çalışmalarda da vurgulandığı gibi negatif bir ilişki olduğu dikkati çekmektedir. Ancak, terfiye ilişkin kayırmacılık ile işlem kayırmacılığının iş tatminini ile ilişkisi daha yüksek düzeydedir. Bu durum da, çalışanların kaynakların dağıtımı, çalışanlara karşı eşit davranma, beceri ve yeteneklerine göre terfi ettirilme gibi konulardaki algılarının iş memnuniyetlerini olumsuz etkilediğine işaret etmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara ve araştırmanın uygulanma aşamasında elde edilen deneyimlere göre hem benzer konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere hem de işletmecilere bir takım

önerilerde bulunmak mümkündür. Kayırmacılık algısı, örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlarla benzerlikler göstermekte ve kayırmacılık algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ciddi ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Benzer konuda çalışma yapmak isteyen akademisyenlere örgütsel adalet ve nepotizm arasındaki ilişkiyi incelemeleri önerilebilir. Ayrıca, nepotizm konusunun Türkiye gibi kültürel çeşitlilik ve zenginlik gösteren bir ülkede kaynakları üzerinde de durulabilir. Ancak, tüm bu çalışmaları yaparken karşılaşılabilecek temel sorun, işletme yöneticilerinin işletme içinde nepotizm konusunda veri toplamaya sıcak bakmamaları ve çalışanların anket formlarını doldururken yaşadıkları tedirginliktir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için, araştırma verilerinin işletme dışında toplanması önerilebilir.

Araştırmanın sonuçları, özellikle terfi ve işlem kayırmacılığının çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde olumsuz etkileri olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın, araştırmanın sonuçları işe alma sürecindeki kayırmacılık algısının iş tatminini olumsuz etkilemediğini göstermektedir. Bu bulgular, araştırmaya katılan işletmelerde, çalışan işe girdikten sonra yaşananların iş tatminini olumsuz etkileyen gelişmeler olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, ortaya çıkan tatminsizlik yönetimden tatmin ile sıkı sıkıya ilişkilidir (bkz. Tablo 3). Ortaya çıkan bu bulgulara göre işletmecilere aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Yöneticiler, öncelikle çalışanların adalet algılarını zedelemeyecek bir terfi sistemi oluşturmalıdır,
- Yöneticilerin aile ve aile dışı üyelere karşı eşit bir davranış tarzı benimsemesi, aile üyeleri dışında çalışanlarda ortaya çıkabilecek tatminsizliğin en az düzeye indirilmesini sağlayacaktır,
- Bu işletmelere, kendilerini kurumsal statüye ulaştıracak bir yönetim anlayışına doğru kaymaları da önerilebilir. Çünkü, kurumsallaşma süreci bu işletmelere yönetim ve organizasyon fonksiyonları ile işletme fonksiyonlarının işlerlik kazanmasında ve aile dışı çalışanların adalet duygularını güçlendirme yönünde önemli avantajlar sağlayacaktır,
- İşletmelere, performans temelli ücretleme sistemi uygulaması ve uygulanan sistemin objektif kriterlere göre yapılması da önerilebilir. Çünkü, araştırma bulguları, kayırmacılık algısı ile ücret tatmini arasında da sıkı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

1. Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S., Raggad, B.G. (1998). "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Cross-cultural study", **International Journal of Manpower**, 19(8), ss.554-570.
2. 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), ss.60-68.

3. Aközer, M. (2003). “Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk”, **Görüş Dergisi**, Aralık-2003, ss.14-23.
4. Alayoğlu, N. (2003). **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
5. Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). “The Effects of Nepotism on Human Resource Management, The Case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus”, **International Journal of Sociologie and Social Policy**, 26(7/8), Ss.295-308.
6. Barlı, Ö. (2008). **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, Erzurum: Aktif Yayınevi.
7. Baş, T. (2002). “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, ss.19-37.
8. Başaran, İ. E. (2000). **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Feryal Matbaası.
9. Bayhan, V. (2002). “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm”, **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:26, No:1, ss.1-13
10. Bellow, A. (2003). **In Praise Of Nepotism: A Natural History**, Newyork: Doubleday Punlishing.
11. Carsrud, A.L. (1994), “Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 19(1), ss.39-48.
12. Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, ss.19-40.
13. Ciulla, J. B. (2005). “In praise of nepotism?”, **Business Ethics Quarterly**, 15(1), ss.153-160.
14. Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003). “Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff”, **Journal of Managerial Psychology**, 18(4), ss.368-376.
15. Currivan, B. D. (1999). “Job satisfaction and organizational continuance comitment: a two-wave panel study”, **Journal of Organizatoonal Behavior**, 17, ss.389-400.
16. Davis, P. (1983). “Realizing the potential fort the familie business”, **Organizational Dynamics**, 12(1), ss.47-56.
17. Donckels, R. ve Frohlich, E. (1991). “Are family business really different? European experiences from STRATOS”, **Family Business Review**, 4(2), ss. 149-160.

18. Erdoğan, İ. (1999). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:5.
19. Eren, E. (2007). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi.
20. Ergin, C. (1997). “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 12(39), ss.25-36.
21. Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). “Nepotism”, **Personnel Journal** (pre-1986), September, 64, ss.57-61.
22. Gallo, M.A. ve Sveen, J. (1991), “Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors”, **Family Business Review**, 4(2), ss.181-190.
23. Garih, Ü. (2000). **Yönetim İlkeleri**, İstanbul: Hayat Yayınları.
24. Henderson, B. (2001). “A manager’s Dilemma: Avoiding Favoritism Among Employees”, **Health Care Collector**, August-2001, s.9.
25. Hutcheson, O. J. (2002). “Negotiating Nepotism”, **Financial Planning**, February-2002, ss.75-76.
26. Ichniowski, T. (1988). “The new nepotism: why dynasties are making a comeback”, **Business Week**, Vol:31, ss.106-109.
27. İyışleroğlu, S. C. (2006). **Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
28. Kalaycı, Ş. (2008). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
29. Karabulut, A. T. (2008). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: XXV, Sayı: 2, ss.643-676.
30. Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). “Yolsuzlukla Mücadele de Uluslararası Kuruluşların Rolü”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 153, Temmuz-Aralık 2007.
31. Karpuzoğlu, E. (2001). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları.
32. Lund, B. D. (2003). “Organizational culture and job satisfaction”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 18(3), ss.219-236.
33. Olson P. D. vd. (2003). “The impact of the family and the business on family business sustainability”, **Journal of Business Venturing**, 18, ss.639-666.

34. Ören, K. (2007). “Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, **Kamu-İş**, Cilt:9, Sayı:1, ss.71-90.
35. Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayınevi.
36. Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, **DEU İİBF Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, ss.109-126.
37. Özler, H., Ergun, D. Ö. ve Gümüştekin, G. E. (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, ss.437-450.
38. Padgett, M.Y. ve Morris, K.A. (2005). Keeping it “All in the Family”: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11(2), ss.34-45.
39. Poulin, J. E. (1995), “Job satisfaction of social work supervisors and administrators”, **Administration in Social Work**, 19(4), ss.35-49.
40. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994), **Management**, New York: John Willey and Sons.
41. Schneider, B. ve Dachler, H.P. (1978). “A note on the stability of the job descriptive index”, **Journal of Applied Psychology**, 63(5), ss.650-653.
42. Sempene, M.E., Rieger, H.S. ve Roodt, G. (2002). “Job satisfaction in relation to organizational culture”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 28(2), ss.23-30.
43. Shanker. M.C. ve Astrachan. J.H. (1996). “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy -A Framework for Assessing Family Business Statistics”, **Family Business Review**, 9(2), ss.107-123.
44. Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), ss.92-107.
45. Welch, J. H. M. (1993). “The impact of family ownership and involvement on the process of management succession, **Family Business Review**, 6(1), ss.31-54.
46. Westhead, P. ve Cowling, M. (1997), “Performance Contrast Between Family and Non-Family Unquoted Companies in The Uk”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research** , 3(1), ss.30-51.

EK 1: İş Tatmin Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

İşin yapısından tatmin (Aritmetik Ortalama=4,57)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yaptığım işi kendim için tatmin edici buluyorum.	4,52	2,01
Yaptığım iş beni gururlandırıyor.	4,26	2,00
Yaptığım işi zevkli bir iş olarak görüyorum.	4,83	1,91
Yaptığım işi anlamlı ve önemli buluyorum.	4,68	1,90
Ücret tatmini (Aritmetik Ortalama=3,55)		
Aldığım ücret, bilgi ve deneyimlerimin karşılığını veriyor.	3,17	1,98
Aldığım ücreti, piyasadaki benzer işte çalışan kişiler ile kıyaslayınca yeterli buluyorum.	3,40	2,04
Çalıştığım işletmenin ücretlemede kullandığı kriterler açıktır.	4,33	1,96
Aldığım ücretten ve bana yapılan diğer ödemelerden memnunum.	3,33	1,91
Yükselme olanakları (Aritmetik Ortalama=3,66)		
İşletmede kendimi geliştirmek için yeterince imkan sunulmaktadır.	3,84	2,60
İşletmede yükselme olanakları beklentilerimi karşılamaktadır.	3,47	1,97
İşletmede terfi sistemi belli ve objektif kriterlere göre yapılmaktadır.	3,64	1,92
İşletmedeki bireysel gelişim olanakları beklentilerimi karşılar niteliktedir.	3,54	1,81
İşletme kariyer gelişimime destek sağlamaktadır.	3,83	1,90
Yönetimden tatmin (Aritmetik Ortalama=4,24)		
Yöneticiler, çalışandan gelecek önerilere önem verirler.	4,01	1,97
Yöneticiler, çalışanlara karşı adil davranırlar.	4,06	1,84
Yöneticiler, çalışanların başarılarını takdir ederler.	4,36	1,89
Yöneticilerin yönetim stili ve davranış tarzlarımdan çalışanlar memnundur.	4,17	1,88
Yöneticilerimize ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak kolaydır.	4,63	1,88
İş arkadaşlarından tatmin (Aritmetik Ortalama=5,33)		
İş arkadaşlarımla iletişim kurmak kolaydır.	5,86	1,23
İş arkadaşlarım akılcı ve rasyonel hareket etmektedir.	4,93	1,60
İş arkadaşlarımla çalışmak kolay ve zevklidir.	5,51	1,41
İş arkadaşlarımla sorumluluk sahibi olduğumu düşünüyorum.	5,05	1,74

1- Hiç katılmıyorum 7- Tamamen katılıyorum