



NEPOTİZMİN YENİLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ*

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
ydemirel@kastamonu.edu.tr

Yasemin SAVAŞ

Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi
yaseminnsavas@hotmail.com

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, nepotizm (kayırmacılık) ile yenilik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda A ilinde faaliyet gösteren iki ayrı üretim işletmesinde toplam 385 çalışan ve yönetici üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Nepotizm, genellikle insan kaynakları yönetimi sürecinde işe alma, işe yerleştirme, terfi ve kariyer geliştirmede liyakatten ziyade, yakınlık veya akrabalık derecesini dikkate alarak daha niteliksiz bireylerin değerlendirilmesidir. Ancak nepotizmin her zaman niteliksiz bireylerin tercih edildiği anlamına gelmemesi gerekir. Bazen nitelikli eş, dost ve akrabaların da tercih edildiği görülmektedir. Bu nedenle nepotizm hem pozitif hem de negatif yönü olabilir. Çalışmada nepotizm, aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü, eşitlik, akraba kayırmacılığı ve profesyonellik boyutları ile ele alınmıştır. Çalışmada üzerinde durulan kavramlardan ikincisi, yenilik yönetimi kavramıdır. Yenilik yönetimi, iş süreçlerinde çalışanların kendi kararlarını alabilmeleri, kendi yeteneklerini özgürce ortaya koymaları, çalışanların sunduğu fikir ve düşüncelerin karşılık bulması, çalışanların yenilik yapabilmeleri için maddi ve manevi yönden desteklenmesine yönelik süreçlerin etkin yönetimidir. Araştırmada ele alınan diğer bir kavram ise yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi, çalışanların sahip oldukları yetenekleri açığa çıkarma ve bu yeteneklerin iş süreçlerine aktarılması için gerekli çabaların en etkin bir şekilde yönetilmesidir. Araştırmada, eşitlik, profesyonellik ve akraba kayırmacılığı yenilik yönetimini olumlu etkilerken, aile bireyi olmayanların ve profesyonelliğin yetenek yönetimini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Yenilik Yönetimi, Yetenek Yönetimi.

THE EFFECT OF NEPOTISM ON INNOVATION AND TALENT MANAGEMENT

Abstract

The main purpose of this study is examining and presenting the relationship between nepotism and innovation and talent management. In the line of this purpose a survey was held on 385 workers and managers within two different production facilities, located in A city. Nepotism usually means appreciating more incompetent candidates by considering their proximity or kinship instead of their competency during recruiting, positioning and promoting processes. Nevertheless, nepotism doesn't refer selecting incompetent individuals. Sometimes, it is seen that competent friends or relatives are being selected. Therefore, nepotism may have both positive and negative aspects. In this study, nepotism is examined in terms of the role of family members, the role of non-family individuals, equality, relative nepotism, and professionalism. The second concept of this study is innovation management; which states efficient management of the processes, in order to encourage employees to make their own decisions, present their

* Bu çalışma, Y. Savaş'ın 2015 yılında kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

own skills freely and to innovate new solutions. In addition, innovation management refers the realization of thoughts and ideas of employees. Another concept, discussed in this study, is talent management. It refers managing required applications optimally in order to expose the talent within employees and applying the talents in the working processes. In the study, it is concluded that while equality, professionalism, and relative nepotism affect innovation management positively, non-family members and professionalism affect talent management positively.

Keywords: Nepotism, Innovation Management, Talent Management.

Giriş

Günümüz işletmelerinin çoğunluğunda kurumsallaşma veya profesyonel yönetim anlayışı görülmemektedir. Özellikle bu durum aile işletmelerinde daha yaygın bir şekilde görülmektedir. Aile bireylerinin işletmenin tüm süreçlerinde etkin rol oynamaları beraberinde birtakım sorunları da getirmektedir. Aile bireyi olmayan, fakat daha nitelikli olan bireylerin süreçlerde görev almamaları kurumsallaşma veya profesyonel yönetim anlayışını da olumsuz etkilemektedir. İşletmelerde bu durum aynı zamanda “adam kayırmacılığı” nı da teşvik etmektedir. İşletmeler bu gibi nedenlerden dolayı, çalışanların seçiminde işe alma ve yerleştirme sürecini bilimsel esaslara göre değil; kişisel veya yakınlık derecesine göre aile bireylerine öncelik vererek gerçekleştirmektedirler.

İşletme yönetiminde adam kayırmacılığı anlamına gelen nepotizm kavramı literatürde daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Nepotizmin kelime anlamı; bir bireyi diğer birey veya bireylerden farklı tutarak onu kayırmaktır. Özellikle günümüzde aile işletmelerinde nepotizme daha sık rastlandığı görülmektedir. Toplumların sosyo-kültürel yapıları, aile ve akraba hassasiyetleri nepotizme zemin oluşturmaktadır. Nepotizm olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde algılanmaktadır (Özler vd., 2007: 438). Nepotizmin akraba kayırmacılığı açısından değerlendirilmesi, aile üyeleri açısından olumlu olarak değerlendirilirken aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu tür algılamalar işletmeler ve çalışanlar için büyük sorun teşkil etmektedir. Örneğin; işletmelerde bu gibi nedenlerden dolayı yaşanan sorunlar, bir sonraki kuşakları da etkilemektedir. Aile içi çatışmalar, güç ve otorite paylaşımındaki anlaşmazlıklar, görev ve sorumlulukların dağılımındaki dengesizlikler gibi tehlikeleri doğurmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010: 95). Yetenekli çalışanlar, işletmelerin varlığının sürdürülmesinde temel rol oynayan en değerli kaynaktır (Atlı, 2013: 98). İşletmelerde yenilik, yetenekli çalışanların iş süreçlerine dahil edilmesiyle gerçekleşebilir. Bu nedenle nitelikli işgücünün önündeki engellerin kaldırılması işletmelerdeki yetenek yönetiminin işleyişine bağlıdır. Böylece yetenekli çalışanların işletme süreçlerinde yer alması adam kayırmacılığını da ortadan kaldıracaktır.

Çalışma, Türkiye Kırgızistan Manas Üniversitesi tarafından düzenlenen; 7'nci Uluslararası Girişimcilik Kongresinde sunulan ICE039 nolu bildiri olup, kongre düzenleme kurulu tarafından dergide makale olarak basılması uygun bulunmuştur. Bu bağlamda çalışma, tekrar gözden geçirilerek yayına sunulmuştur. Çalışmada, nepotizm, yenilik yönetimi ve yetenek yönetimi kavramları teorik olarak açıklandıktan sonra bu kavramlar arasındaki ilişki yönü araştırma verilerinin analizi ile ortaya konulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve

Nepotizm kavramı literatürde yaygın olarak “adam kayırmacılık” sözcüğü ile eşanlamli olarak kullanılmaktadır. Ancak nepotizm kavramını kayırmacılık kavramından daha dar kapsamlı bir şekilde ele almak yerinde olacaktır. Çünkü nepotizm de kayırmacılığın bir alt boyutudur. Nepotizm, daha çok akraba kayırmacılığı olarak kullanılmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Nepotizm kelime kökü itibariyle de bu anlamı taşımaktadır. Nepotizm kavramının, Latince’de “nepot” sözcüğünden geldiği ve İngilizce’de bu kelimeyi “yeğen” anlamına gelen “nephew” sözcüğünün karşıladığı literatürdeki çeşitli araştırmalarda açıklanmaktadır (Garih, 2000: 79; Abdalla, vd., 1998:555; Ford ve McLaughin, 1985:57; Kiechel, 1984: 143).

Nepotizmin bir çeşit çıkar çatışması olduğu ileri sürülebilmektedir (İşçi vd., 2013: 67). Bu bağlamda nepotizm, aile bireylerini veya akrabaları yetersiz oldukları halde istihdam etmektir. Halk arasında buna “kayıрма” veya “torpil” de denir (Aslan ve Çınar, 2010: 92). Özellikle aile işletmelerinde yetenek ve performans yerine kan bağıının önemli olduğu görülmektedir (Karabulut, 2008: 648). Kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması durumu ifade etmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Yetenekleri ve uzmanlık alanları göz ardı edilmek suretiyle beceri ve deneyimlerden bağımsız olarak, işe girişten terfi ve ödüllendirmelere kadar hemen her konuda aile mensuplarına öncelik verilmesi ve kendilerine ayrıcalıklar tanınmasını ifade eder (İzmiroğlu, 2012: 20). Nepotizm özet olarak örgütte akrabaların istihdam edilmesidir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46). Nepotizmin tarihi sürecine bakıldığında, Osmanlı İmparatorluğu’nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğunu ve bu durumun nispeten kurumsallaştığı görülmektedir. Ancak nepotizmi ve rekabeti kapsayan bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanıldığı gibi, saltanatın zamanla performansı daha düşük bireylere de devredildiği dönemlere de rastlanılmaktadır (Özler, vd., 2007: 438). Nepotizmin Avrupa boyutu incelendiğinde ise, Rönesans döneminde bazı papaların yeğenleri için üst düzey işler bulmak amacıyla yaptıkları girişimler örnek gösterilebilir. Bu tür uygulamalar kilisenin

etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini düşürmüştür (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Nepotizm, Tilion'un Eski Dünya olarak adlandırdığı Atlas Okyanusu'ndan, Himalayalar'a kadar olan ve adına Akdeniz Havzası denilen bölgede hayvancılık ve tarımla geçimlerini sağlayan insanların toplumsal olarak belli bir amaç için bir araya geliş şekillerini akrabalık ilişkileri etkisiyle oluşturdukları görülmüştür (Sirman, 2006: 22 aktaran İlhan ve Erdem, 2010: 137). Nepotizm, sosyolojik olarak veya toplumsal yapı açısından değerlendirildiğinde ise, kan bağı ve akrabalık, özellikle kırsal bölgelerde sosyal ilişkilerin şekillenmesinde temel rol oynamaktadır. Kırsal bölgelerde, mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerdeki çalışanlar arası akrabalık ilişkileri ön planda olacaktır ve kentlerde faaliyette bulunan işletmelere göre nepotizmin varlığı daha belirgindir (İlhan ve Erdem, 2010: 143).

Yenilik ve yenilik yönetimi kavramı irdelendiğinde yeniliğin, mevcut durumdan farklılığı ifade eden bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu farklılık daha çok olumlu yöndeki gelişmeyi veya değişimi ifade etmektedir. İşletmeler açısından yenilik, yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60). Yenilik; yeni düşünme biçimleri veya yeni tarzlar, sıradan yapılanların aksine bir şeyleri yapmanın yeni metotlarını geliştirme, geliştirilen metotların denenmesi ve uygulanması, uygulama sonuçlarının insanoğlunun kullanımına sunulması ekonomik ve sosyal değer kazanılması sürecidir (Bedük, 2010: 284). Benzer bir şekilde yenilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez kullanılmasıdır (Bülbül ve Güleş, 2004: 125). Bu yönüyle yenilik teknik bir kavramdan ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır (Tekin, vd., 2007: 414). Özetle yenilik, işletmelerin ve toplumların mevcut yaşam kalitesini ve refah düzeyini yükseltebilmek için bir araç olarak kullanan insanların ya da işletmelerin yaşamlarında değişiklik oluşturma ve bu değişiklikleri işletme ve toplumsal süreçlere uyarlayarak ekonomik ve sosyal fayda ve rekabet avantajı sağlayan sürekli bir faaliyettir (Uzkurt, 2008: 20-23). Yenilik yönetimi ise düşünce geliştirme, yeni ürün ya da üretim yöntemi veya ekipmanı üretme ve bunları pazara sürme faaliyetlerinin yönetilmesidir (Eryiğit, 2014). Özetle yenik yönetimi (Sattler, 2011:19) ;

- ✓ Yenilik hedefleri ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasına,
- ✓ Ekonomik koşulları da dikkate alarak yeniliklerin uygulanmasına ilişkin karar vermeye,
- ✓ Yenilik süreçlerinin planlanması, izlenmesi ve kontrolüne,
- ✓ Yeniliği teşvik edici örgütsel yapı ve kültürün oluşturulmasına,
- ✓ Örgüt düzeyinde yenilik sürecinin yerleştirilmesi için gerekli bilgi sisteminin kurulmasına,

- ✓ Örgüt içi ve dışı sosyal ağların kurulmasına, yönelik süreçleri kapsayan modern yönetim stratejisidir.

Yetenek ve yetenek yönetimi ile ilgili açıklamaları ise şu şekilde özetleyebiliriz. Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğüne göre yetenek, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme yeteneği, kabiliyet, istibdat; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite; kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır ve dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek kavramı insan ile özdeşleşen veya anlam bulan bir kavramdır. Bireyin; bilgi, beceri, deneyim ve aklını kullanarak bir işi yapabilme veya geliştirebilme özelliğidir. Bu nedenle yetenek, deneyime bağlı olarak oluşan, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan, yetkinliğe dayalı özelliklerin toplamıdır. Bu nedenle her bir bireyi sahip olduğu yeteneklerle değerlendirmek gerekir. Yetenek, doğuştan ve sonradan kazanılan özelliklerin toplamı olarak da değerlendirilmektedir (Ceylan, 2007: 5-6). Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisini ifade etmektedir (Altınöz, 2009: 4). Örgütler açısından yetenek, çalışanı doğrudan artı değer sağlamak üzere iş süreçlerine bağlayan yollardan birisidir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise yetenek, örgütün mevcut ve gelecekteki performansına önemli katkıda bulunabilecek kapasiteye sahip çalışanlarda bulunması gereken özelliklerdir (Polat, 2011: 28). Bu bakımdan yetenekli çalışan, örgütün geleceğinde rol oynayabilecek derecede öneme sahip olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, kendi geleceği de parlak çalışandır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Yetenek yönetimi ise yetenekli çalışanlara uygun ortamlar sunarak performansından tam kapasite yararlanabilmek ve aralarından en yetenekli olanlarını da geleceğin stratejik lideri olarak yetiştirmek felsefesini temel alan yeni bir yönetim yaklaşımıdır (Çelik ve Zaim, 2011: 37). Bir diğer tanıma göre yetenek yönetimi; örgütün karşılaşacağı problemlerle başa çıkma, rekabete dayalı strateji ve politikaları hayata geçirerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan ve odak noktasında insan kaynağının yer aldığı bir yönetim stratejisidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Yetenek yönetiminin etkili olduğu örgüt modelinde ise klasik örgüt modelinden farklı; yatay, düz yapıyı esas alan, örgütsel iletişimi ve prosedürleri basitleştiren bir örgüt modeli temel alınmaktadır (Ülgen ve Durna, 2001: 579). Örgütsel mükemmeliyet için yetenek yönetim sistemi için; mentorluk, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, özel yetenekli çalışanlar için özel projeler geliştirme, iş eğitimlerini sürekli kılma, sosyo-psikolojik rehberlik hizmetleri sağlama, iş dışı aktiviteleri çeşitlendirme gibi konulara ağırlık verilebilir (Berger and Berger, 2004:12-13). Örgütlerde çalışanların

yeteneklerinin nepotizmden etkilenmemeleri için insan kaynakları yöneticilerinin aşağıdaki stratejileri uygulamalarında yarar vardır (Blass, vd.:2009:23-24).

- ✓ Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadan onların yeteneklerini adil bir şekilde belirlemek bu yeteneklerinin karşılığını açıkça ortaya koymak,
- ✓ Çalışanların yeteneklerini geliştirmede onlara eşit fırsatlar sunmak ve bu fırsatlar sonucunda yetenek performanslarını ölçmek,
- ✓ Yetenekleri geliştirmeye dönük kaynakların paylaşımında hakkaniyeti korumak,
- ✓ Çalışanlara özgü çekirdek yetenekleri belirlemek ve bu yeteneklerin gelişimine katkı sağlamak,
- ✓ Çalışanlar arasında fırsat eşitliğini koruyarak, yeteneklerin geliştirilmesinde etkili olabilecek, eğitim, ödüllendirme, ölçme ve geliştirme gibi kriterleri belirlemek ve uygulamak.

2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın amacı, evreni, örneklem ve kısıtları, veri toplama süreci, araştırma hipotezlerinin belirlenmesi ve bulguların ortaya konulması şeklinde aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Araştırmanın Amacı, Evreni, Örneklem ve Kısıtları: Bu çalışmanın temel amacı, nepotizm (kayırmacılık) ile yenilik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, Konya İlinde imalat sanayinde faaliyet gösteren iki orta büyüklükteki işletmenin; sahip, yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme sonucunda toplam 385 çalışana anket yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı, tek ilde ve iki işletmede yapılmış olmasıdır. Bu kısıta rağmen elde edilen sonuçların gelecekteki araştırmalara da önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Veri Toplama Süreci ve Veri Toplama Araçları: Araştırma verileri anket aracılığıyla 2015 Mart ve 2015 Mayıs ayları arasında belirlenen örneklemden toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki temel bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgileri içermektedir. Anketin ikinci bölümü ise nepotizm, yenilik ve yetenek yönetimi ile ilgili değişkenlerin yer aldığı bölümdür. Nepotizm ölçeği Finelli (2011)'nin ve İyiiişeroğlu (2006)'nun, çalışmalarından; yenilik yönetimi ile ilgili ölçek, Ülgen ve Durna (2001) ve Aygen (2006)'nin çalışmalarından uyarlanmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili ölçek ise Karalar (2008)'in çalışmasından alınmıştır. Ölçekler; (1)

Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde 5’li Likert Ölçeği olarak uygulanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri: Araştırmanın temel amacı esas alınarak geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

1. H_1 = Nepotizm boyutları ile yenilik yönetimi arasında bir ilişki vardır.
2. H_1 = Nepotizm boyutları ile yetenek yönetimi arasında bir ilişki vardır.
3. H_1 = Nepotizmin boyutları yenilik yönetimini etkilemektedir.
4. H_1 = Nepotizmin boyutları yetenek yönetimini etkilemektedir.

Verilerin Analiz Süreci: Araştırmada kullanılan veriler, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programının 20. sürümünden faydalanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada önce katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait betimleyici sonuçlar verilmiştir. Daha sonra ise ölçeklerin geçerlilik/güvenirlilik analizleri, hipotezlere yönelik korelasyon ve regresyon analizi ile verilerin analiz süreci tamamlanmıştır.

3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamına dahil edilen katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular; nepotizm, yenilik ve yetenek yönetimine ilişkin katılımcıların fikirleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik analiz sonuçları, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri: Çalışmada, 385 katılımcıdan 6’sı bayan, 379’u ise erkek; 183’ü ilköğretim, 116’sı lise, 63’ü yüksekokul, 20’si fakülte ve 3’ü de lisansüstü düzeyde eğitim aldığı; ortalama yaş düzeyinin 30, aynı sektörde ve işletmede çalışma sürelerinin ise genel olarak on yılın üzerinde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların, ortalama aldıkları maaş ise 1500 TL-2500 TL aralığında değişmektedir. Katılımcıların 36’sının işletme sahip ve kurucuları ile akrabalık ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Yapısal Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyi Cronbach’s Alpha Katsayısının hesaplanması ile belirlenirken, yapısal geçerliliği ise faktör analizi ile ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek adı	Değişken Sayısı	Cronbach’s Alpha
(Nepotizm) Eşitlik, Kayırmacılık ve Profesyonellik	10	0,863
(Nepotizm) Aile Bireyi Olanların ve Olmayanların Etkisi	10	0,766
Yenilik Yönetimi	6	0,915
Yetenek Yönetimi	7	0,776

Tablo 1 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayılarının 0,70'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha Katsayısı 0 (sıfır) ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Bu değer %70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilirliği açısından yeterlidir (Kurtuluş, 2010: 184; Bir, 1999: 16; Can, 2013: 340). Bu bağlamda ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu belirtilebilir. Ölçeklerin yapısal geçerliliklerine ilişkin faktör analizi sonuçları ise Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 2: Nepotizm Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Nepotizm Alt Boyutları	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	KMO*
Aile bireylerinin rolü		0,645	34,203	50,884	0,742
Aile üyeleri işletme üzerinde etkilidir.	0,773				
Aile üyeleri ve işletme benzer değerleri paylaşırlar.	0,792				
Aile üyeleri, işletmedeki tartışmalarda diğer çalışanlara karşı desteklenmektedir.	0,605				
Şirkette tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	0,514				
Aile bireyi olmayanların rolü		0,713	16,681		0,742
Yeterliliğe bakılmaksızın akrabalar şirkette çalışmamalıdır.	0,753				
İkinci / Üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır.	0,683				
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır.	0,716				
Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır.	0,497				
İşletmede aile üyeleri, diğer aile üyesi olmayan çalışanlara bağlıdırlar.	0,550				
Eşitlik		0,858	45,936	69,403	0,849
Aile üyeleri başarılı olarak işletmeye katkı sağlamak için aile üyesi olmayan çalışanların çok ötesinde çaba göstermeye isteklidirler.	0,653				
Şirkette herkes eşit şartlarda çalışmaktadır.	0,900				
Aile bireylerine kesinlikle ayırım yapılmamaktadır.	0,873				
Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri için de geçerlidir.	0,688				
Akraba kayırmacılığı		0,756	12,881		0,849
Terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olmalıdır.	0,636				
İşletmenin geleceği için önemli kararları aile üyeleriyle birlikte almak önemlidir.	0,772				
Genellikle aile üyesi çalışanlar, aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha iyi çalışırlar.	0,602				
Genellikle aile üyeleri, aile üyesi olmayanlara göre daha iyi yönetirler.	0,777				
Profesyonellik		0,627	10,586		0,849
Çalışanların yetenekleri aile bireyi olmalarından önemlidir.	0,805				
Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir.	0,751				
KMO; Örneklem Yeterlilik Katsayısı					

Tablo 2’de nepotizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yük değerleri, Cronbach’s Alpha katsayıları, açıklanan varyansları ve Örneklem Yeterlilik Katsayısı (KMO) değerleri görülmektedir. Aile bireylerinin rolü faktörünün Cronbach’s Alpha katsayısı 0,645, açıklanan varyansı % 34,203 ve KMO değeri 0,742 olarak bulunmuştur. Aile dışı bireylerin rolü faktörünün Cronbach’s Alpha katsayısı 0,713, açıklanan varyansı %16,681 ve KMO değeri 0,742 olarak bulunmuştur. Eşitlik faktörüne ilişkin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,858, açıklanan varyansı % 45,936, KMO değeri 0,849 olarak bulunmuştur. Akraba kayırmacılığı faktörünün Cronbach’s Alpha katsayısı 0,756, açıklanan varyansı % 12,881, KMO değeri 0,849’dur. Profesyonellik faktörünün Cronbach’s Alpha katsayısı 0,627, açıklanan varyansı % 10,586 ve KMO değeri 0,849 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde nepotizm ölçeğinin yapısal geçerlilik düzeyinin yeterli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 3: Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Yenilik Yönetimi	Faktör Yük Değerleri
İşletmede çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkanlar verilmektedir.	0,870
İşletmede yenilik yapmak ve hizmet tasarımıda bulunmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	0,924
İşletmede çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	0,880
İşletmede kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.	0,729
İşletmede yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	0,691
İşletmede yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	0,916
Cronbach’s Alpha Katsayısı	0,915
Açıklanan Toplam Varyans (%)	70,524
KMO (Örneklem Yeterlilik Katsayısı)	0,828

Tablo 3’te yenilik yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçları irdelendiğinde faktör yük değerlerinin 0,60’ın üzerinde olduğu, örneklem yeterlilik katsayısı (KMO)’nın 0,828 ve açıklanan toplam varyansın ise %70,524 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yenilik yönetimi ölçeğinin yapısal geçerliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Yetenek Yönetimi	Faktör Yük Değerleri
Yönetici çalışanın yeteneklerinin farkına vararak kişiyi doğru işe yönlendirir ise çalışan performansında artış görülecektir.	0,585
Yetenekli çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışmalarında esneklik ve özerklik sağlanması çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	0,841
Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olmaları önemlidir.	0,780
Yeteneklerinin tanınması çalışan performansının artması için önemlidir.	0,799
Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanları verilirse üretkenliklerinde artış olur.	0,775
Cronbach’s Alpha Katsayısı	0,813
Açıklanan Toplam Varyans (%)	57,929
KMO (Örneklem Yeterlilik Katsayısı)	0,709

Yetenek yönetimi kısmının faktör analizi sonuçları ise; Cronbach's Alpha katsayısı 0,813, açıklanan varyansı % 57,929 ve KMO değeri ise 0,709'dur. Analizde iki değişkenin yük değeri düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır.

3.2. Nepotizmin Boyutları İle Yenilik ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki

Çalışmada nepotizmin alt boyutları ile yenilik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile tespit edilmiş olup sonuçlar Tablo 5 ve Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 5: Nepotizm İle Yenilik ve Yetenek Arasındaki İlişki

Nepotizmin Boyutları		Yenilik Yönetimi	Yetenek Yönetimi
Aile Bireylerinin Rolü	r	-,406	,121
	p	0,001	0,018
Aile Bireyi Olmayanların Rolü	r	-,381	,323
	p	0,001	0,001
Eşitlik	r	,629	-,095
	p	0,001	0,062
Akraba Kayırmacılığı	r	,575	-,105
	p	0,001	0,040
Profesyonellik	r	,414	,177
	p	0,001	0,001

Tablo 5 incelendiğinde nepotizmin alt boyutları olan aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü, eşitlik, akraba kayırmacılığı ve profesyonellik ile yenilik ve yetenek yönetimi arasındaki korelasyon analiz sonuçları görülmektedir. Nepotizm boyutlarından olan eşitlik faktörü ile yenilik yönetimi arasında ve akraba kayırmacılığı ile yenilik yönetimi arasında orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü ve profesyonellik ile yetenek yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan akraba kayırmacılığı ile yetenek yönetimi arasında ise düşük düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın 1. ve 2. Hipotezleri kabul edilmiştir. Nepotizmin boyutlarının yenilik ve yetenek yönetimi üzerine olan etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Sundell (2014), İsveç'te tarihi süreç içerisinde nepotizm ve liyakat arasındaki ilişkiyi inceleyerek özellikle kamuya personel alımında nepotizmin etkisini vurgulamaktadır. İsveç'te zaman içerisinde nepotizmin etkisi azalmış olsa da varlığını devam ettirdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, söz konusu çalışmada İtalya'da akademisyenlerin seçiminde soyadının aynı olması tercih sebepleri arasında yer aldığı ileri sürülmektedir. İstihdam büroları işe alma ve yerleştirmede; akrabalık bağları yakın olan ve soyadları aynı olan bireyleri tercih ettikleri gözlenmiştir. Dolayısıyla yetenekli bireylerin seçiminde nepotizm bir engel teşkil etmektedir. Gök ve Ekmekçi (2015)'nin yaptıkları çalışmada, nepotizm ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, nepotizm düzeyi arttıkça çalışan performansının da azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 6: Nepotizmin Yenilik Ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi

Model	F	P	β	t-Değeri	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson
Model 1*	71,918	0.001				,487	,480	1,924
(Sabit değer)				2,22	,027			
Aile Bireylerinin Rolü			-,002	-,035	,972			
Aile Bireyi Olmayanların Rolü			-,085	-1,780	,076			
Eşitlik			,351	6,354	,001			
Akraba Kayırmacılığı			,250	4,821	,001			
Profesyonellik			,201	4,650	,001			
Model 2*	13,977	0.001				,156	,145	1,835
(Sabit değer)			3,140	12,187	,001			
Aile Bireylerinin Rolü			0,63	1,048	,295			
Aile Bireyi Olmayanların Rolü			,303	4,919	,001			
Eşitlik			-,073	-1,032	,303			
Akraba Kayırmacılığı			-,007	-,098	,922			
Profesyonellik			,165	2,972	,001			

*Model 1; Bağımlı değişken: Yenilik yönetimi, Model 2; Bağımlı değişken: Yetenek yönetimi, Model 1 ve Model 2 Bağımsız Değişkenler: Aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü, eşitlik, akraba kayırmacılığı, profesyonellik.

Tablo 6 incelendiğinde nepotizmin boyutlarının yenilik ve yetenek yönetimi üzerine olan etkisi görülmektedir. Model 1 nepotizmin boyutlarının yenilik yönetimi üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Model 2 ise nepotizmin boyutlarının yetenek yönetimi üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Her iki model de 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Verilerin analize uygunluğunu test ettikten sonra otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri her iki modelde de 1,5 ile 2,5 arasında bir değer almıştır. Bu durum otokorelasyonun olmadığını göstermektedir. Model 1’de eşitlik, akraba kayırmacılığı ve profesyonelliğin yenilik yönetimini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Aile bireylerinin ve aile bireyi olmayanların rolü ise yenilik yönetimi üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı (düzeltilmiş R²), %48’dir. Özellikle çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması yenilik yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu dikkate alınmaktadır. Model 2’de ise aile bireyi olmayanların rolü ile profesyonelliğin yetenek yönetimini olumlu etkilediği diğer değişkenlerin ise etkilemediği görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının %14,5 olduğu belirlenmiştir. Regresyon analiz sonuçları dikkate alındığında ise araştırmanın 3. ve 4. hipotezleri ise kısmen kabul edilmiştir.

Literatürdeki çalışmaların geneline bakıldığında nepotizmin olumlu etkilerinden çok olumsuz etkilerinden söz edilmektedir. Nepotizm iki şekilde değerlendirilmektedir. Birincisi, mevcut çalışanlar arasından gelişime açık olanları seçmek ve avantajlı konuma getirmek hem

çalışanlar açısından hem de işletme açısından olumlu bir sonuç doğurmaktadır. İkincisi ise nepotizm uygulanan işletmelerdeki çalışanların kurumlarına ve işverenlerine güvenleri, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları azalmakta, iş stresleri artmaktadır (Özler vd., 2007: 437-450; Büte ve Tekarslan, 2010: 1-21; Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94-109; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 43-64; Büte, 2011: 175-184; Yıldırım, 2013: 353-380). Dolayısıyla bu olumsuz etkiler firmalarda çalışanların yeteneklerini kısıtlamakta ya da yeteneklerini görmeyi zorlaştırmaktadır ve yenilikleri takip etmeyi de engellemektedir. Nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir. Çalışanın işini kaybetmekten endişe duyması, ne kadar performansı iyi olursa olsun yükselmeyeceğini düşünmesi yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmalarına neden olabilir. Bazı aile işletmelerinde; aile bireylerinin işe alımında işe yerleştirilmesinde (görev, yetki ve sorumluluk verilmesi aşamasında) profesyonel davranılmaması ve işletmecilik kurallarının ikinci plana atılmasına neden olmaktadır. Bu durum aile bireyi olmayan diğer çalışanların, işletmeye olan bağlılıklarını ve adalet algılarını da olumsuz etkilemektedir (URL1).

Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde iş başarısı çalışanların sahip oldukları yeteneklere bağlıdır. Yeteneklerin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi, yönetilmesi ve yeteneklerin iş süreçlerinde kullanılması insan kaynakları yönetiminin kapsam alanına girmektedir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi bölümü; personel seçme ve işe yerleştirmede; doğru işe, doğru zamanda doğru kişinin seçimi ve işe yerleştirilmesini temel alan işleyişe göre yapmalıdır. Ancak günümüzde birçok nedene bağlı olarak bu husus çoğu örgütte göz ardı edilmektedir. Bu tür örgütlerde çok eskiden süre gelen; eş, dost, akraba, hemşeri yanlısı anlamına gelen adam kayırmacılığın olduğu görülmektedir.

Çalışmanın içerisinde de değinildiği gibi bütün bu yaklaşımları karşılayabilecek kavram olarak nepotizm kavramını görmekteyiz. Nepotizm genel olarak yanlı veya taraflı davranma anlamına gelen kavramdır. İşe alırken veya iş sırasında bazı çalışanları diğer çalışanlardan üstün tutmaktır. Nepotizm özünde kayırmacılık algısı vardır. Çoğu zaman kötüyü iyiye tercih etme çağrışımı uyandırmaktadır. Ancak her zaman durum böyle olmamaktadır. Örneğin; aile üyelerinden birinin işe alınması zaman içerisinde diğer üçüncü bireylere göre daha avantajlı olabilir. Özellikle aile üyesi olan bireyin işe devamı, bağlılığı, kaynakları kullanımındaki hassasiyeti, yeni görev ve yetki almadaki istekliliği, güçlü iletişim ve sosyal paylaşımların olması, çırak-usta sürecinin ön koşulsuz işlemesi, bilgi, yetenek ve deneyimlerin doğal paylaşımı gibi pozitif sonuçlarla da karşılaşmak mümkündür. Bu

bağlamda çalışmanın sonuçları incelendiğinde de benzer bir durum görülmektedir. Nepotizmin alt boyutlarından akraba kayırmacılığı, eşitlik algısı ve profesyonellik, yenilik yönetimini olumlu etkilediği görülmektedir.

Kısacası örgütlerde nepotizmin olumsuz yönlerinin, olumlu yönlerinden daha fazla olduğu daha fazla kabul görmektedir. Bu nedenle nepotizmin sektör farkı gözetmeksizin örgütlere olan maliyeti, daha kapsamlı araştırma ve incelemeye dayalı çalışmalar ile ortaya konulabilir. Bu durum, hem araştırmacılar hem de iş dünyası için de önemli sonuçlar doğurabilir.

Kaynaklar

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S. and Raggad, B.G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism, a crosscultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), pp. 554-570.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), ss. 89-97.
- 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), ss. 93-109.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*, 2. Baskı, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, 2. Baskı, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.
- Berger, L.A. and Berger, D.R.(2004). Creating a talent management system for organization excellence: connecting the dots. *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Bir, A. A. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (No: 1081), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Blass, E.; Brockhoff, S.N. and . Oliveira, F. G. (2009). A Map of the territory between HRM and talent management. *Talent Management Cases and Commentary (Edited by Eddie Blass)*. Palgrave Macmillan, New York.
- Bülbül, H. ve Güleş, H.K. (2004). *Yenilikçilik-İşletmeler için Stratejik Bir Rekabet Aracı*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), ss. 177-194.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), ss. 1-21.
- Can, A. (2013). *Bilimsel Araştırma Sürecinde SPSS ile Nicel Veri Analizi*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Çelik, M. ve Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), ss. 33-38.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, Eylül, ss. 110-116.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M., (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), ss. 57-71.
- Eryiğit, N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Finelli, Gina M. (2011). From the Dinner Table to the Boardroom: The Effects of Nepotism on Family Businesses, *Doctoral dissertation*, Faculty of the College of Arts and Sciences of American University, USA.
- Ford, R. and McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personal Journal*, September, 64, pp. 57-61.

- Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Gök, M. S. and Ekmekci, M. (2015). Effects of reengineering, nepotism and mobbing on the employee performance. *Review of Public Administration and Management*, 3(1). pp. 1-6.
- İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). "Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)", *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, (Ed. R. Erdem), Beta Basım Yayım, İstanbul, ss. 135-166.
- İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), ss. 61-83.
- İyişleröğlü, 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, *Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- İzmiroğlu, M. (2012). *Aile Şirketlerinde Kariyer*. 1. Baskı, Ticaret Yayınları, İzmir.
- Karabulut, A.T. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi KOBİ'ler üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), ss. 643-676.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), ss. 43-64.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, Temmuz-Aralık, ss. 74-101.
- Karalar, B. E. (2008). The Effects of Talent Management on the Performance of the Employees in the Manufacturing Sector and An Application in A Multinational Company Operating in Turkey, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı, İstanbul.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, February, pp. 143-144.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, ss. 437.
- Polat, S. (2011). Yetenek Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Mayıs, pp. 27-38.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management*, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sirman, N. (2006). Önsöz: Namusun Arka Planı [Tillion, G., *Le Harem et les Cousins- Harem ve Kuzenler*, Çev.: N. Sirman ve Ş. Tekeli, İçinde, ss.21-28], Metis Yayınları, İstanbul.
- Sundell, A. (2014). Nepotism and meritocracy. *QoG Working Paper Series*, 16, December, QoG The Quality of Government Institute Department of Political Science University of Gothenburg, pp. 1-29.
- TDK (Türk Dil Kurumu), Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim: 20.03.2016)
- Tekin, M., Güleş, H.K. ve Ögüt, A. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- URL1: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf> (Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları), Erişim: 19.01.2017).
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Durna, U. (2001). "Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörlere yönelik bir araştırma", *IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs, İstanbul.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), ss. 353-380.