



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE
NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

GÖKÇE PAMUK

EKİM 2021

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE
NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

GÖKÇE PAMUK

EKİM 2021

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

PAMUK, Gökçe

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. R. Arzu KALEMCİ

Ekim 2021, 128 sayfa

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, nepotizmin aracı rolünü aile şirketleri örnekleminde incelemektir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde nepotizmin aracı rolü ilişkisel tarama modeli ile incelenmiş ve arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini aile şirketlerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Toplamda 239 yöneticiden elde edilen verilerle analiz yapılmıştır. Analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ile nepotizm ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında nepotizm ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletmelerde dönüşümcü liderlik tipinin artmasının nepotizmi önlemede ve böylelikle işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olacağı sonucuna varılmıştır. Bunlara ek olarak nepotizmin, örgütsel davranış biçimlerini olumsuz yönde etkilediği ve buna bağlı olarak da sergilenen liderlik tipine bakılmaksızın da işten ayrılma niyetini artıracakları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Nepotizm, Aile Şirketleri.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF NEPOTISM IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LEAVING WORK INTENTION: THE EXAMPLE OF FAMILY COMPANIES

PAMUK, Gökçe

M.A. in Human Resource Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. R.Arzu Kalemci

October 2021, 128 pages

The aim of this study is to examine the mediating role of nepotism in the effect of transformational leadership type on leaving work intention in the examples of family companies. In this study, the mediating role of nepotism in the effect of transformational leadership on leaving work intention was examined with the relational screening model and the relationships between and were analyzed with the structural equation model. The sample of the research consists of managers working in family companies. The data obtained from a total of 239 managers were analyzed. As a result of the analyzes, a negative significant relationship was found between transformational leadership, nepotism and leaving work intention. In addition, it has been determined that there is a positive significant relationship between nepotism and intention to leave. In this context, it has been concluded that the increase in the transformational leadership type in businesses will be effective in preventing nepotism and thus reducing their intention to leave. In addition, it was concluded that nepotism negatively affects organizational behavior patterns and accordingly, it will increase the intention to leave regardless of the leadership type exhibited.

Key words: Transformational Leadership, Intention To Quit, Nepotizm, Family Businesses

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim süresince derin bilgi birikimlerinden ve tecrübelerinden faydalandığım tüm hocalarıma çok teşekkür ederim. Tez çalışmamın her aşamasında kendisinden çok şey öğrendiğim; desteğini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, çok sevdiğim tez danışmanım Prof. Dr. R. Arzu KALEMCİ' ye en içten dileklerim ile teşekkür ederim.

Hayatım boyunca ellerini üzerimden çekmeyen, daima bana inanan ve destek olan annem Türkan Pamuk'a ve babam Mehmet Arif Pamuk'a; Ankara'da bana aile olan amcam Ahat Pamuk ve yengem Nagehan Pamuk'a; moral ve motivasyon kaynağım en yakın arkadaşım Merve KARASU' ya çok teşekkür ederim.

Yalnızca tez çalışmam sürecinde değil, hayatım boyunca yanımda olan, varlığıyla güç veren tüm aileme ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZDE İNTİHAL OLMADIĞINA DAİR BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM I.....	5
LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	5
1.1. LİDERLİK KAVRAMI	5
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	7
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERE AİT DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLER.....	13
1.3.1. Karizma ve İdeal Etki	13
1.3.2. İlham Verici Motivasyon.....	14
1.3.3. Entelektüel Uyarım.....	15
1.3.4. Bireysel İlgi ve Destek.....	15
BÖLÜM II.....	16
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE NEPOTİZMİN ETKİSİ.....	16
2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	16
2.2. NEPOTİZM.....	22
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE NEPOTİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	29
BÖLÜM III	31
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ.....	31
3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ	31
3.2. AİLE İŞLETMELERİ	32

BÖLÜM IV	43
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	43
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	43
4.2. ARAŞTIRMA SORULARI	44
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	44
4.4. PİLOT UYGULAMA	45
4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	45
4.5.1. Veri Toplama Araçları	46
4.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	47
4.5.1.2. Nepotizm Algısı Ölçeği	53
4.5.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	57
BÖLÜM V	61
BULGULAR VE YORUMLAR.....	61
5.1. KATILIMCILARIN MESLEKİ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	61
5.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA KULLANILAN ÖLÇEK PUANLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE ÖLÇEK PUANLARININ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	62
5.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı ile Nepotizm Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	63
5.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	64
5.2.3. Nepotizm Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	65
5.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN ETKİSİ VE BU ETKİDE NEPOTİZMİN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM) ANALİZİ SONUÇLARI	65
TARTIŞMA VE SONUÇ	73
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	109
Ek-1	109
Ek-2	115

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	19
Tablo 2. Aile İşletmelerinin Güçlü (Avantaj) ve Zayıf (Dezavantaj) Yönleri.....	41
Tablo 3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	47
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanına İlişkin Madde Numaraları ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	49
Tablo 7. .Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 8. .Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	53
Tablo 9. Nepotizm Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanına İlişkin Madde Numaraları ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 10. Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	54
Tablo 11. Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	58
Tablo 13. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Toplam Puanına İlişkin Madde Numaraları ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 14. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	59
Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	59

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	61
Tablo 17. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 18. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Puanlarının Arasındaki İlişkiyi İçeren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 19. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisine İlişkin YEM Analizi Uyum İndeksi Değerleri	65
Tablo 20. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisine İlişkin YEM Analizi Katsayıları ve R ² Değerleri.....	67
Tablo 21. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisine İlişkin YEM Analizi Uyum İndeksi Değerleri.....	68
Tablo 22. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisine İlişkin YEM Analizi Katsayıları ve R ² Değerleri	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yeni liderlik yaklaşımları ve öncesi	8
Şekil 2. Mobley vd. (1977)'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli	17
Şekil 3. İşten Ayrılma Niyetinin Olası Sonuçları.....	21
Şekil 4. Araştırma Modeli ve Modelde Yer Alan Değişkenler	45
Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	51
Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	52
Şekil 7. Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	56
Şekil 8. .Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	57
Şekil 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	60
Şekil 10. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisine İlişkin YEM Analizi Ölçüm Modeli.....	66
Şekil 11. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisine İlişkin YEM Analizi Ölçüm Modeli	69

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi

GİRİŞ

Küreselleşme, zamanla karmaşık hale gelen teknolojiler ve tüketicilerin arz-taleplerindeki değişimler işletmelerin var olan süreçleri ve örgütlenme biçimini etkisi altına almaktadır. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliğini koruma konusu, liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Doğanbaş, 2017: s.I). Liderlik kavramına ilişkin olarak herkesin kabul gördüğü genel bir tanım yapılması mümkün değildir. Bunun temelinde liderlik üzerine yapılan tanımların ilgili bilim dalının gereklerine ve niteliklerine göre yapılması yatmaktadır. Liderlik kavramına ilişkin yapılan farklı tanımlar da liderliğin farklı yönlerine ve özelliklerine ışık tutmaktadır (Dümen, 2008: 36). Lider, belirli olaylar, süre ve bazı şartlar kapsamında bir grup çerçevesinde bireyleri örgütsel hedeflere ulaştırabilmek için gönüllü olarak gayret göstermeye teşvik eden ve onlara deneyimlerini aktaran, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, gruptakilerin gerçekleştirilen liderlik tarzından memnun olmasını sağlayan kişi; liderlik ise hedeflere ulaşabilmek için grup aktivitelerini etkilediği süreç olarak tanımlanmaktadır (Werner, 1993). Oğurlu (2012) araştırmalarında; kimilerine göre liderliği tanımlamanın zor olduğunu, fakat liderliği insanlar üzerinde gözlemlenmenin kolay olduğunu ifade etmektedir (Oğurlu, 2012: 10). Liderlik kavramı birçok farklı anlam çağrıştırmaktadır. Bazı araştırmacılar, liderin davranışlarına ve kişilik özelliklerine dikkat çekerken bazıları lidere ve liderin çalışanları ile arasındaki ilişkiye dikkati çekmiştir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda ise liderlerin sahip oldukları özelliklerin sergiledikleri davranışları nasıl etkilediğini incelemiştir (Bean, 2010:3). Burns'e göre (1978) dünyada üzerinde en fazla durulan konular arasında liderlik kavramı yer almaktadır. Liderlerin astlarıyla çeşitli ilişkiler kurması ve kurulan söz konusu ilişkilerin lider ile astların davranışlarını etkilemesi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin zemini oluşturmaktadır (Breukelen ve diğerleri, 2006: 297; Schriesheim ve diğerleri, 1999: 64; Gerstner ve Day, 1997: 827). Geleneksel olan liderlik davranışlarına bir başka alternatif yol olarak bu teori "Rol Teorisi" ve "Sosyal Etkileşim Teorisi"den esinlenerek ortaya çıkmıştır (Keçecioglu, 2003: 197; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu yaklaşım biçimine göre liderler astları ile çeşitli ikili ilişkiler kurmakta ve söz konusu bu ilişkilerin kalitesi liderin astlarına olan

davranış tarzlarını belirlemektedir (Burns ve Otte, 1999: 225). Lider bazı astları ile karşılıklı güven, saygı ve etkileşime dayanan ilişkiler geliştirirken; bazılarıyla ise geleneksel yönetim yaklaşımına uygun davranışlar sergilemektedir. Karşılıklı anlayışa dayalı ilişkiler içinde bulunan astlar grup içi; geleneksel yönetim yaklaşımına uygun ilişkiler içinde bulunan astlar ise grup dışı üyelerdir. Grup içi üyeler, grup dışı üyelere göre liderlerinden daha olumlu davranışlar görmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986: 621-622; Liden ve Graen, 1980: 452; Keçecioğlu, 2003: 200; Zel, 200: 167). Lider ve astları arasındaki ilişki kalitesinin yüksekliği, astlarda yüksek iş tatmini, düşük stres, yüksek performans ve işten ayrılma niyetlerinde azalma gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Zel, 2006: 170; Bauer ve Green, 1996: 1539). Lider ve astları arasındaki ilişki kalitesinin düşüklüğü ise, işten sağlanacak verim ve kariyer gelişimi açısından astları olumsuz etkileyecek sonuçlar yaratmaktadır (Maslyn ve UhlBien, 2001: 697). Astlar liderle yeterince iletişim kuramamakta dolayısıyla kısıtlı bilgi sahibi olmakta ve iş tatminsizliği yaşayarak zamanla örgüte olan bağlılığı azalmakta ve işten ayrılma düşüncesi artmaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 838). Yapılan araştırmalar, lider ve üyeleri arasındaki iletişimin kalitesinin, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ferris, 1985: 781) Ülkemizde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Cevrioğlu, 2007: 115).

İşten ayrılma niyeti insanların içinde buldukları çalışma koşullarından kaynaklanan, aktif ve yıkıcı bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988: 599). Bu niyet ast ve lider arasındaki ilişkinin kalitesinin etkili olabildiği kişisel ve örgütsel sonuçlar içerisinde önemli bir yere sahiptir (Mobley, 1982: 10). Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı haline dönüşmesi belli bir zaman içerisinde gerçekleşir, bu süreç unsurlar aşağıda sıralanmaktadır;

Dış Unsurlar

- İşsizlik ve İstihdama Katılım Düzeyi,
- Alternatif İş Olanaklarının Bulunması

Örgütsel Unsurlar

- Ödüllendirme,
- Ücret,
- İçinde Bulunulan Örgütün Yönetim Biçimi vb.

Kişisel Unsurlar

- Yaş,
- Aile,
- Kişilik Biçimi (Weisberg, 1994: 4; Hom vd., 1992: 905; Şahin, 2011: 277; Cotton ve Tuttle, 1986: 63-64).

Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine yapılmış olan araştırmaların birçoğu; iş tatminsizliğinin çalışanı işten ayrılma düşüncesine yönelten önemli bir neden olduğu sonucunu rapor etmiştir (Hom ve diğerleri, 1992: 905; Demircan ve Ceylan, 2005: 57; Sabuncuoğlu, 2007: 617; Çekmecelioğlu, 2005: 28). Bu sebeple, örgütlerdeki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artması ve örgüte ilişkin bağlılıklarının güçlenmesi işten ayrılma niyeti düzeylerini düşürmektedir (Williams ve Hazer, 1986: 228). Bunun yanı sıra, işgörenlerin liderleri yönelik algılarının örgütsel bağlılığını ve iş tatminini ne derece etkilediğini anlamak da oldukça önemlidir (Morrow ve diğerleri, 2005: 685).

Nepotizm; bireylerin bilgi, beceri, yetenek, eğitim düzeyi, deneyim vb. özellikleri dikkate alınmaksızın işe alınmasını, diğer çalışanlara kıyasla yükselme ve terfi etme imkanlarının sınırlandırılmasını, akrabalara kıyasla çalışana adil çalışma imkanları verilmemesini ifade etmektedir (Özsemerci, 2003: 20). Nepotizm, örgütsel ilişkilere zarar vermek, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemek, başarısızlıklara neden olmak ve çalışanların memnuniyetsizliğine neden olmak gibi olumsuzluklar yaratmış olmasına rağmen yerli ve yabancı yazında çok fazla incelenmediği görülmektedir (Padgett ve Morris, 2005: 34). Nepotizm ile ilgili yabancı literatürdeki çalışmaların büyük bir bölümü, kavramı tanımlamaya, olumlu ve olumsuz olan yönlerini ele almaya yönelik araştırmalardır. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda kavramın deneysel olarak da ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda nepotizm kavramının iş memnuniyeti ile yakından ilişkili olduğu ve insan kaynakları yönetiminin bir parçası konumunda olduğuna vurgu yapılmaktadır (Özler vd., 2007; İyışleroğlu, 2006). Bu açıdan yapılan çalışmanın yerli yazında önemli bir katkısı olacağı düşünülmüştür. Aile işletmeleri; ailenin maddi olanaklarını sağlamak ve mirasa ilişkin dağılımını önüne geçebilmek için kurulmuş olan, yönetim hiyerarşisinde büyük oranda aile üyelerinin yer aldığı, genellikle söz sahibi aile büyükleri tarafından yönetilen, karar alma süreçlerinde aile bireylerinin etkin rol aldığı, aile bireylerinden en az iki jenerasyonun beraber çalıştığı şirket şeklinde tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 7-8). Özellikle aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri, işletme önceliklerinin

önüne geçmektedir. Liderler, kendi aile üyelerini işe alırken veya terfi ettirirken onların yeteneklerini ve zayıf yönlerini görmezden gelmektedir. Önemli pozisyonlara personel istihdam ederken yetenek, beceri, eğitim durumu gibi etkenlere bakmamaktadır. Bu tarz kişilerin emrinde çalışmak durumunda kalan aile üyesi olmayan çalışanlar için bu durum son derece rahatsızlık vericidir. Özellikle yapılan iş ve alınan ücret dikkate alındığında ortaya çıkan adaletsizlik, aile üyesi olmayan çalışanların işletmeden kopmasına neden olmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005).

Bu çalışmanın amacı ; aile şirketlerindeki dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyerek, bu ilişkide önemli olduğu düşünülen nepotizm uygulamalarının aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada dönüşümcü liderliğe ait özelliklerin, işten ayrılma niyetine etkisi ve bu özelliklerin nepotizme yatkın olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonunda aile işletmelerinin devamlılığını sağlayabilmek adına çözümler sunabilmek de bir diğer beklenen katkıdır.

BÖLÜM I

LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş ve son iki yüzyılda sıkça kullanılmaya başlanan liderlik kavramı, yol/yön olarak tanımlanmaktadır. Lider kelimesinin literatürde ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755 yılında kullanıldığı görülmektedir. İngilizce sözcükte lider kelimesinin tanımı incelendiği zaman lider kelimesinin “önde giden kişi, kumandan ve kaptan” gibi anlamlara geldiği belirtilmektedir. 1828 yılında ise lider kavramının Webster Amerikan Sözlüğü'nde yer aldığı göze çarpmaktadır (Aslan ve Güzel, 2016; Aykanat, 2010). Araştırmacılar, liderliği tanımlarken daha çok kişisel perspektiflerden ve önem verdikleri olgulardan yola çıkarak yapmışlardır (Yılmaz, 2010: 115). Liderlik yazınında, çevresel koşullardaki değişimlere bağlı olarak birçok liderlik tanımı bulunmaktadır (Köker, F.Z., 2018). Rost (1991) liderliği, karşılıklı amaçlar doğrultusunda lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim olarak tanımlamıştır (Rost, 1991). Katz ve Kahn (1978)'a göre liderlik, bir kurumun rutin komutları ile olan mekanik uyumunun ötesindeki ve üzerindeki etkisinin atırılmasıdır (Yukl, 2010: 3; Katz ve Kahn, 1978: 528). Limham (1964)'a göre, bir örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yeni bir yol başlatması; Burns (2012)'a göre, çalışanların ihtiyaçlarını ortak amaçlar çerçevesinden birleştirip motive etmek gerektiğinde psikolojik, kurumsal, politik kaynakların harekete geçirilmesidir (Yukl, 2010: 3; Burns, 2012: 18).

Lider kişilerin diğer insanlardan farklı bazı özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Fakat bu durum belirtilen özelliklere sahip olan herkesin lider olabileceği veya olmayanların asla lider olamayacağı anlamı taşımamaktadır. Bu anlamda ortak bir fikir birliği sağlanamamış, bir takım ortak liderlik özellikleri belirlenmiş olsa da farklı liderlik özelliklerinin de mevcut olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar güvenilirlik, cesaretlilik, yaratıcılık, yenilikçilik, vizyon sahibi olma, özgüven, risk alabilme gibi özelliklerin lider bir kişide bulunması gereken

özellikler olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çetin ve Beceren, 2007). Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış olan bir araştırma incelendiğinde ise lider olabilmek için zekâ, kararlılık, yönetsel yetenek gibi özelliklerin gerekli olduğunu belirtmiştir. Yapılan başka bir araştırma ise iyi bir liderin gerçekçi, mizah sever, çalışanlarıyla ilgili, olumlu ve ilkeleri kurallardan daha üstün tutan kişilerden olduğundan bahsetmiştir (Yılmaz, 2011: 17-21). Şahin vd. (2004) 'ye göre ise lider kendini iyi tanımalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır. İşini önemsemeli ve alanında uzman olmalıdır. Kendini iyi tanımanın yanı sıra çalışanlarını da iyi tanımalı, onlara güven duymalı ve onların da güvenini kazanmalıdır. İşletmenin amaç ve hedeflerini belirlemeli, olabildiğine hızlı ve doğru kararlar verebilmelidir. Karar alma noktasında çalışanlarını da bu sürece dahil etmeli, zıt fikirlere de açık olmalıdır. Kararlı olduğu amaç ve hedefler için sabırlı olmalı; bunun yanında olumsuzluklara karşı daima hazır olmalı, umutsuzluğa kapılmamalı ve çözümsel planlar yapabilmelidir. Motivasyonu yüksek olmalı ve bunu çalışanlarına da aşılıyarak, birlik ve beraberlik ortamı oluşturmalıdır. Eleştiriye açık olmalı, Gereken durumlarda risk almaktan kaçınmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır (Şahin vd., 2004: 660-661).

Liderlerin başarısı güçleri ile doğru orantılıdır. Güç unsuru, başkalarının davranış biçimlerini etkileme konusunda bireyin yeteneğini ifade eder. Başkalarını etkileyebilmeleri için ve dolayısıyla onları harekete geçirerek peşlerinden sürükleyebilmeleri için bir güce sahip olmaları gerekmektedir. Bu güç unsuru liderden lidere değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin liderlerin ödüllendirme gücü; çalışanın, kendisinden beklenen performansı ve elde ettiği başarıyı göstermesi sonucunda, liderin ödüllendirmesine layık görülme algısından ortaya çıkan bir güç türüdür (Meydan ve Polat, 2010: 9). Lider kişilerin çalışanlarını gereken durumlarda ödüllendirmesi; ücret artışı, terfi olanakları, yetki ve sorumlulukları artırma, takdir etme gibi davranışlar ödüllendirme gücünü kullanma yöntemlerini ifade etmektedir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75). Ödüllendirme gücünün tamamen tersi olan zorlayıcı güç ise, çalışanın yanlış uygulamalarda bulunduğu zamanlarda lider tarafından cezalandırılma yetkisinin bulunduğu algısından ortaya çıkmıştır (Meydan ve Polat, 2010: 9). Maaş kesintisi, uyarı verme, işten çıkarma vb. cezalandırma yöntemlerine sıkça başvurur. Bu yüzden çalışanlar kendilerine verilen emirlere karşı çıkmaları durumunda meydana gelebilecek olan olumsuz durumları engellemek amacıyla cezalandırma esaslı bu güç türünü kabul etmek durumunda kalırlar. Fakat korku esaslı bu güç türü çok fazla kullanıldığında olumsuz sonuçlarla karşılaşılması

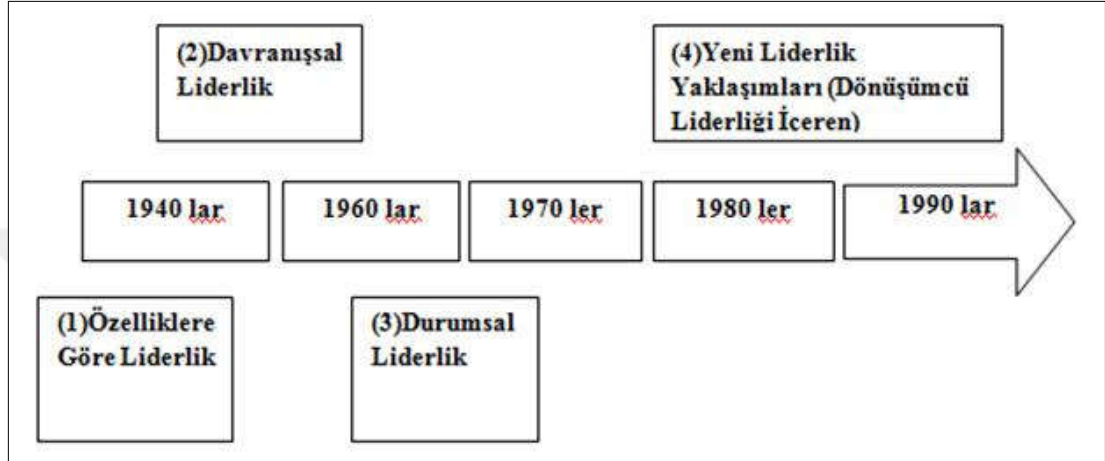
kaçınılmaz olmaktadır (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75). Bu güç türünde lider, sahip olduğu gücü, çalışanlarını korkutmak için kullanır ve çalışanlara kendi istediği şekilde yön vermek için maddi ve manevi baskılar uygular (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388). Bir diğer güç türü olan yasal güç, işletme içinde bulunan hiyerarşiden meydana gelerek ve liderin var olan statüsünü kullanarak çalışanlarını yasalara uygun bir şekilde etkilemesidir (Özkalp ve diğerleri, 2005: 251). Bu gücün uygulanabilmesi için hem liderin alanında etkili olması hem de çalışanların otorite tarafından gelen emirlere uymanın zorunda olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Yasal gücün çok kullanılması halinde liderde otoriteleşme, çalışanlarda ise iş tatminsizliği ve çatışmalar meydana gelmektedir (Şimşek, 2001: 270). Liderin kişisel özellikleri ve iletişim yeteneği ile ilgili olan karizmatik güç de ise başka hiç bir güce gerek olmadan çalışanlar üzerinde çok fazla etki yaratılabilir. Bu tür liderler saygı uyandırma, çekicilik, ilham verici olma gibi özellikleriyle en etkili güç türüdür (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 76). Liderin pozisyonundan kaynaklı olarak sahip olduğu bilgi, yetenek ve uzmanlığın çalışanlar tarafından kabul gördüğü ve benimsendiği uzmanlık gücünde ise çalışanların iş performansı ve iş tatmini için çok büyük önem taşımaktadır (Şimşek, 2001: 270). Özel bilgi ve yeteneğe dayanan bu güç, işletmelerde çalışanları etkilemek için kullanılan en yararlı güç türüdür. Çalışanlar liderin bilgisine ve yeteneklerine güvendiği ölçüde, lider de çalışanlarını etkileme gücüne sahip olmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008: 308).

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderler, kendilerine ait görevlerini yürütürken buldukları ortamın şartlarına bağlı olarak farklı yaklaşımlar benimsemektedirler. Şartlara uygun bir liderlik yaklaşımının benimsenmesi, bireysel ve örgütsel amaçların yerine getirilmesinde önemli bir katkı sağlayacaktır. Bundan dolayı herhangi bir liderlik yaklaşımını benimserken; işletmelerin faaliyet alanları, konuları, çalışanların kişilikleri, yapısal sorunlar ve çevresel sorunlar gibi bazı faktörlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210). Liderlik yaklaşımlarını etkileyecek tek bir faktör olmadığından, her koşul altında uygulanabilecek en iyi liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır. Her yaklaşımın uygulama alanı ve koşulları farklıdır. Önemli olan yaklaşımı belirleyecek olan faktörleri iyi tespit etmek ve bunu en iyi şekilde kullanabilmektir (Ergun-Özler, 2013: 95). Liderlik yaklaşımları genel itibarıyla dört

dönemde incelenmektedir (Koçel, 2015; Bryman, 1992). 1940'lı yıllara kadar özelliklere göre liderlik yaklaşımları, 1940-1960 yılları arasında davranışsal liderlik yaklaşımları, 1960-1970 yılları arasında durumsal liderlik yaklaşımları ve 1980'li yıllardan itibaren yeni liderlik yaklaşımları ile ilgili araştırmalar , liderlik yazınında önem arz etmiştir.

Şekil 1. Yeni liderlik yaklaşımları ve öncesi



Kaynak:örn. Bass and Avolio, 1994; örn. Bass and Avolio, 1995

Liderlik yazınında ortaya çıkan ve geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımına göre lider olabilmek için kişinin doğuştan gelen birtakım özelliklerinin var olması gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 4). Bir diğer deyişle, bu yaklaşım lideri en genel anlamda tanımlarken, lidere ait özelliklerin onu diğer kişilerden üstün kıldığını savunmaktadır (Fındıkçı, 2009: 61; Önen ve Kanayran, 2015: 48). Özellikler yaklaşımına göre liderlerin taşıması gereken belli başlı özellikler (Yukl, 1991: 183): enerji ve aktiviteyi kapsayan fiziksel özellikler, bilgi birikimini ve onu kullanabilecek zekayı kapsayan zeka ve yetenek, yaratıcılık, dürüstlük ve açık sözlülüğü kapsayan kişilik, sorumluluk ve başarı güdüsünü kapsayan iş ile ilgili özellikler ve sosyallik, etkili iletişim ile katılımcılığı kapsayan sosyal özelliklerdir ve bahsedilen bu özellikleri taşıyan kişilerin lider olma ihtimalleri oldukça fazladır. Liderlik kavramının yalnızca kişilerin taşıdıkları bir takım özelliklerle bağdaştırılması bir çok araştırmacı tarafından kabul görmüş olsa da bazı araştırmacılar liderliğin sadece kişisel özelliklerle açıklanmasının doğru olmadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu yaklaşım için yapılan araştırmalar bir bütünlük oluşturamamıştır. Can (Can vd., 2009), bu durumun nedenleri olarak; özellikler listesinin bir sonu olmadığından, liderin olduğu grupta

kendisinden daha fazla liderlik özelliğine sahip kişilerin bulunabileceğinden, özelliklerin tanımlanabilmesinin ve ölçülmesinin zor olduğundan ve bireyde belirli liderlik özellikleri mevcut olsa dahi ortam şartlarından kaynaklı olarak bunun açığa çıkmasının engel bir durum oluşturacağından bahsetmektedir. Bu durum liderlikle ilgili yeni arayışların başlamasına neden olmuştur. Araştırmacılar liderlerin sahip oldukları özelliklere değil, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına ağırlık vermişlerdir. Böylelikle "Davranışsal Liderlik Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011: 577).

Davranışsal liderlik yaklaşımının esasını, lideri başarıya ulaştıran faktörlerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, gruptaki diğer üyelere gösterdiği davranış şekilleri oluşturmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımına göre lider, çalışanlarına destek olmalı, onların duygularını ve kişisel ihtiyaçlarını önemseyerek davranmalı ve işletme içerisindeki örgütsel süreçleri şeffaf bir şekilde yürütmelidir. Bu yaklaşımının, özellik yaklaşımından farklı olarak üç faydası bulunmaktadır (Zel, 2006: 125-126). Bunlar; özellikleri araştırmak yerine davranışları ortaya koyarak biçimsel liderlerin yanı sıra, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmak; lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılması durumunda eğitimlerle liderlik davranışlarını kişilere kazandırabilmek ve liderin davranış biçimlerine karşılık gruptaki diğer çalışanları davranışlarının, lider ve çalışanların davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı oluşturmasıdır. Fakat liderlik sürecinin oluşturduğu çevresel koşullara ağırlık verilmemiş olması, davranışsal liderlik yaklaşımının en zayıf yanlarının oluşmasına neden olmuştur (Koçel, 2015).

Araştırmacılar zaman zaman kişiye yönelik liderlik davranışlarının olumlu etkiler gösterdiğini, zaman zaman ise işe yönelik liderlik davranışlarının daha olumlu etkiler gösterdiği sonucuna varmışlardır. Böylelikle "en iyi liderlik budur" şeklinde tanımlanabilecek tek tip bir liderlik yaklaşımının olmadığı ve en etkili liderlerin duruma göre liderlik davranışı belirleyen liderler olması., durumsallık yaklaşımın temeli olmuştur (Bakan, 2004: 34). Farklı koşulların, farklı liderlik yaklaşımları gerektirdiği, durumsallık yaklaşımının temel varsayımıdır. Bu yaklaşıma göre, gerçekleştirilmesi istenen amacın özelliği, çalışanların yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, hem liderin hem de çalışanların geçmişteki tecrübeleri, örgüt ortamı vb. liderliğin etkinliğini belirleyen faktörlerdir (Koçel, 2001: 466-477). Durumsal liderlikle ilgili dört temel teori ortaya atılmıştır. Bunlardan ilki durumsallık yaklaşımı ile ilgili en çok kabul görmüş olan Fiedler'in durumsallık yaklaşımıdır.

Fiedler, liderlik davranışlarını incelemeye çalışırken durum ve koşulları baz almıştır. Bu kuramda liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli durumsal değişken vardır. Birincisi lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Bu değişkende çalışanlar lidere sevgi, güven ve bağlılık duyuyorsa bu olumlu bir ortam olduğunu gösterir. İkincisi başarılacak işin niteliğidir. Bu değişken, grubun başarmak istediği iş için önceden belirlenmiş bir yol haritasının veya yöntemin olup olmaması ile ilgilidir. Rutin işlerin genel olarak açık amaçları ve nasıl yapılacağı konusunda ayrıntılı yöntemleri olmasının yanı sıra, rutin olmayan işler için hangi amaçlarla nasıl başarıya ulaşılacağı konusunda bir yöntem belirlemek oldukça zordur. Üçüncüsü ise liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Bu değişken liderin ödül ve ceza verme, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetki derecesini ifade eder. Bu yetkilerin fazla görüldüğü durum, liderlik için olumlu bir ortamı, az görüldüğü bir durum ise olumsuz bir ortamı gösterir (Fiedler, 1981; Koçel; 2015; Zel, 2006). Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı ise Fiedler'in yaklaşımındaki bir takım tutarsızlıklar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temelinde, mevcut işin veya davranışın meydana getireceği çeşitli çıktılara ve bu çıktıların incelenip değerlendirilmesine bağlı olarak kişilerin tutum ve davranışları hakkında tahmin yürütülebileceğini ifade eden beklenti-değer teorisi mevcuttur (McLaurin, 2006: 99). Bu yaklaşım liderin görevini, belirli bir işi yapabilmek için çalışanlarına destek olmak, bilgi vermek, onlara gerekli kaynakları sağlamak olarak belirtmiştir. Yaklaşım, liderin var olan durumunu analiz ederek doğrudan destekleyen ya da başka tarzda davranışlar göstermesi düşüncesine dayanır (Robbins ve Judge, 2012: 385). Yol-amaç yaklaşımında asıl istenen, çalışanları destekleyici davranışlarla yapacakları işi başarıya ulaştırma konusunda motive etmektir ve liderin başarısı bununla ilgilidir. Bu yaklaşıma göre insan davranışları iki faktöre bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bunlar; bazı davranışların bazı sonuçlara ulaştıracağı noktasındaki inanç (bekleyiş) ve ortaya çıkacak olan sonuçlara verilen değer (valens)dir. Bu yaklaşıma göre lider kişilerin çalışanları motive etmesinde iki husus vardır; liderin çalışanların bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve liderin çalışanların valensini etkileme derecesi (amaç)dir (Koçel, 2011: 588). Bu yaklaşım liderlerin, çalışan motivasyonu, becerisi ve iş performansındaki etkisini artırmak için güdüleme konusundaki beklenti kuramlarını uygulamayı amaçlamaktadır (House, 1996; House, 2003). Buna göre 4 tür liderlik davranışı vardır (Özkalp ve Kirel, 2010: 319). Birincisi yönlendiren, ikincisi destekleyen, üçüncüsü katılarak ve dördüncüsü başarıya yönelik liderlik davranışlarıdır. Liderlerin davranışlarının uygun

olması, çalışanların kişilik özelliklerine, yine çalışanlar üzerinde oluşan çeşitli baskılara, işin yapısına vb. unsurlara göre değişebilmektedir (Zel, 2006: 141-142). Her liderlik davranışının çalışanlar üzerindeki etkileri farklıdır. Kimi zaman başarıya odaklı liderlik davranışları olumlu sonuçlar gösterirken kimi zaman da liderin daha etkili olduğu görülmektedir. Bu noktada en önemli husus mevcut durum ve şartları analiz ederken en uygun liderlik davranışını bulmaktır. Bu teorinin uygulamalı araştırmasını yapmak zordur. Bu nedenle yol-amaç yaklaşımına ilişkin literatürde kesin bir görüş yoktur (Robbins ve Judge, 2012: 385). Hersey-Blanchard'ın (Mullins, 2005) ve Vroom ve Yetton'un (Zel, 2006) durumsallık liderlik modelleri de diğer durumsal liderlik yaklaşımı modellerindedir.

Post modern dönem olarak da adlandırılan yeni liderlik yaklaşımları da günümüzde küresel rekabet ortamının artması ve örgütlerin etkinliklerinin artırmak için ortaya çıkmış olan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen koşulların etkisinin yanında insan düşüncelerinde meydana gelen değişimler de etkili rol oynamıştır (Çağlar, 2004: 97). Yeni liderlik yaklaşımlarından ilki olan dönüşümcü liderlik, örgütte değişkenlik gösteren çevresel koşullara bağlı uygun bir değişim süreci başlatarak örgütü harekete geçirme; güven ve cesaret verici özellikler ile çalışanların, tutum ve davranışlarını etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşması olarak tanımlanabilir (Özalp ve Öcal 2000: 211). Dönüşümcü lider, belirli bir vizyona sahip, kurumsallaşmış yapıyı değiştirebilen ve daima yenilenmeyi hedefleyen kişidir (Yeşil, 2016: 166; Şimşek ve Fidan, 2005: 65). Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olduğu için, süreç içinde gereken davranışları göstererek başarılı bir sonuca ulaşılmasını sağlar. Bu nedenle özellikle kriz durumlarında, kurumsallaşmamış örgütlerde ve karmaşık yapıdaki görevlerde öne çıkmaktadır. Bahsedilen bu liderlik yaklaşımında vizyon sahibi olmak ve böylelikle değişimleri başlatabilmek olmazsa olmazdır. Çalışanların kişisel gelişimlerinin, başarıya, güven gibi gereksinimlerinin farkında olmalarını sağlamak; çalışanları kişisel çıkarları için değil de, örgüt başarısı için çalışma konusunda motive etmektir. Bu liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine, bağımsız ve yenilikçi astlar yaratmak istemektedirler. Bu sebeple de onları motive etme konusunda etkilidirler. Yine bu tarz liderler hata yapmaktan korkmayan, hataların kendilerine tecrübe olduğuna inanan ve risk alabilen kişilerdir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Literatürde dönüşümcü liderliğin dört temel unsurundan bahsedilmektedir (Stone vd., 2004: 350-351). Bu unsurlardan karizma ve ideal etki davranışı, liderin çalışanın güvenini ve saygısını kazanacak davranışlar göstermesidir

(Bass, 1985b; Bass ve Avolio, 1994). İlham verici motivasyon, işletmenin ortak amaçlarını belirli bir dereceye kadar farklı beklentileri ve farklı ihtiyaçları olan çalışanlara aşılmasıdır. Entelektüel uyarım, liderin belirli bir dereceye kadar çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yönlendirmeye çalışmasıdır. Bireysel ilgi ve destek ise, liderin çalışanlarını belirli bir dereceye kadar dinleyerek yardımcı olmaya çalışması, mentorlük etmesidir (Bradshaw vd, 2015; Köker, F.Z., 2018; Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında astların tatmini, performansı, motivasyonu, bağlılığı ve lider etkililiği olumlu bir etki gösterir. Aynı zamanda bu yaklaşım, farklı koşullar altında da tutarlı olduğu ve birçok farklı kültürde de uygulanabilirliğinden dolayı da kabul görmektedir (Ivey ve Kline, 2010: 246-247).

Etkileşimci liderlik yaklaşımı literatürde işe yönelik liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında çalışanların etkili ve verimli olmasını sağlamak önemlidir, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile pek ilgilenmezler. Bu tarz liderler, çalışanların belirlenen amaçlara ulaşmaları noktasında kendilerinden beklenen performanslarını geliştirebilmeleri için onları destekler ve motive ederler (Saruhan ve Yıldız, 2009: 247). Çalışanların günümüze kadar gelmiş olan faaliyetlerini daha etkili ve verimli kılarak iş yapmayı ve yaptırmayı seçerler. Bu liderler, yetkilerini kullanırken, çalışanları ödüllendirmeyi, onları daha fazla motive etmek için para veya statü vermeyi tercih ederler (Eren, 2001: 456-458). Bu yaklaşımda, gelenekçi bir yapı hakimdir ve en belirgin özelliği geçmiş ile günümüz arasında bağlantı kurarak başarı elde etmektir. Geçmişteki olumlu ve başarıya ulaşmış gelenekleri sürdürerek, bunu gelecek nesillere bırakarak yararlı faaliyetlerde bulunmuş olur (Tengilimoğlu, 2005: 6). Daha çok durgun büyümeye sahip ve durgun tasarruf politikasını benimsemiş olan örgütlerde kullanılmakta ve etkili olmaktadır (Yılmaz, 2011: 77). Değişime ve gelişime açık, yenilikçi politikalar izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik yaklaşımı etkili olurken; yaratıcılığın ve yenilikçiliğin çok fazla önemsenmediği, durgun bir büyüme ve tasarruf politikasına sahip örgütlerde ise etkileşimci liderlik daha etkili olur (Tengilimoğlu, 2005: 6). Etkileşimci liderlik yaklaşımı koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak 4 temel özellik çerçevesinde incelenmiştir (Bass, 1985a; Bass, 1985b). Koşullu ödüllendirmede, liderler işletmenin amaçlarını katkı sağlamaları durumunda çalışanlarına performanslarının karşılığı olarak para, kıdem, izin vb. ödüller vermektedirler. İstisnalarla yönetim (aktif) de çalışanlar kendilerine ait görevleri doğru yerine getiremediklerinde liderler devreye

girerek aktif olarak düzeltmektedir (Bass ve Avolio, 1994). İstisnalarla yönetim (pasif) de ise, çalışanlar görevlerini doğru yerine getiremediklerinde liderler devreye girerek pasif olarak düzeltmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) liderlikte, liderler çalışanlarını kendi hallerine bırakmakta ve yaptıkları işlere müdahalede bulunmamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1994).

1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERE AİT DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLER

Burns (2012)'a göre dönüşümcü liderlik, çalışanların etik değerleri ve motivasyon seviyelerini karşılıklı olarak artırarak bu sayede ulaşılabilecek olan çıktılarının önemi ve değeri hakkındaki farkındalığın artırılmasıdır. Burns (2012) bu anlamda ortak çıkarlar için işbirliğinin ve ortak değerlerin önemine dikkat çekmiştir. Bu noktada, çalışanların farklı ilgi alanlarının ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelmesinin amaçlandığı söylenmektedir (Köker, F.Z., 2018).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının geliştirilmesi ve örgütsel yönetime uygun hale getirilmesi Bass (1985a; 1985b) tarafından meydana gelmiştir. Bu yaklaşımda, dönüşümcü lider çalışanlarının iş performanslarını artırırken, grubun daha aktif ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Bu liderlik yaklaşımı vizyon oluşturabilen ve bunu çalışanlarına iletmek için dört davranış boyutuna sahip bir yaklaşımdır. Bunlar karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselliği ile destektir (Bass and Avolio, 1990; Bass, 1985b).

1.3.1. Karizma ve İdeal Etki

Bu davranış boyutunda liderin çalışanlarını etkileyebilmesi ve ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmesi için karizma ve ideal etki gücüne sahip olması gerekmektedir (Bass, 1985a; Parry ve Bryman, 1999; Koçel, 2015). Weber karizmayı, her insanda sıkça rastlanmayan ve liderleri diğer insanlardan ayıran güç ve özellik olarak tanımlamış ve buna dayalı olarak kişilere liderlik atfedildiği düşüncesini öne sürmüştür (Weber, 1947; Köker, F.Z., 2018). Weber'e ait olan karizma kavramı daha sonrasında House (2003) tarafından geliştirilmiş ve çalışanların liderlerine sıkça rastlanamayan liderlik özellikleri atfedebildikleri düşüncesini desteklerken, karizmanın sonradan da öğrenilebilecek olması düşüncesine katılmışlardır (Jacobsen ve House, 2001; House, 2003). Bass (1985b) da karizmayı, ideal etki kavramının altında ele almış ve liderin çalışanların saygısını ve güvenini kazanması olarak

belirtmiştir. Bu boyutta lider, amaca ve vizyona tamamen bağlıdır (Doğanbaş, E.Z., 2017). Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda lider, çalışanların güvenini ve saygısını kazanmayı istemektedir (Bradshaw vd., 2015). Çünkü çalışanlar liderlerinin "rol model" görebildikleri ölçüde takip etmek isteyeceklerdir. Bu anlamda takdir gören ve güvenilen liderin en önemli başarısı çalışanları tarafından takip edilmeye başlanması olacaktır (Cho ve Dansereau, 2010; Doğanbaş, E.Z., 2017). Dönüşümcü lider karizma ve ideal etki ile çalışanlarına enerji ve istek aşılayarak başarılı olmalarında destek olabilmekte ve çalışanların en yüksek seviyede performans göstermesini sağlayabilmektedir (Pawar, 2003; Bass, 1985b). Ayrıca örgütsel belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde, çalışanların liderlerine duydukları güven duygusu da örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (örn. Emery ve Barker, 2007; örn. Koçel, 2015).

1.3.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü lider bu boyut ile çalışanların karşısına çıkan zorlukları aşabilmeleri için kendilerine motivasyon olacak bir vizyona ulaşmasını ister ve bu konuda onlara yardım eder (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106; Cemiloğlu, 2007: 81). Bunun içinde çalışanların birbirlerinden farklı olan düşüncelerini, yeni düşüncelerle sentezleyerek onları heyecanlandıran ve ilham veren bir vizyon oluşmasını sağlar. Böylelikle motivasyonu artan çalışanlar daha iyi performans sergileyerek ait oldukları işletmeye daha çok katkıda bulunacak kişilere dönüşürler (Bass, 1999). Diğer bir açıdan ise dönüşümcü lider, çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla vizyon oluşturmaktadır. Oluşturduğu vizyonu iletişim becerileriyle, gerçeğe uygunluğu ve doğruluğuyla ve ilgi uyandıracak yönleri ile desteklemektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003; Köker, 2018). Böylelikle çalışanlar, var olan görevlerinin daha iyi bir şekilde sürdürülebilmesi için kendiliğinden gönüllü olarak, daha çok çaba göstermektedirler (Bass ve Avolio, 1994).

1.3.3. Entelektüel Uyarım

Podsakoff'a (1990) göre dönüşümcü lider entelektüel uyarım boyutunda; çalışanlarını yürüttükleri görevlerle ilgili fikirlerini sorgulamaları ve başarılarını artırmaları amacı ile yenilikçi ve yaratıcı yöntemler bulmaları konusunda yönlendirir ve bunu gerçekleştirebilmek için de uygun olan bir örgüt kültürü meydana getirir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 4). Farklı fikir ve görüşlerin ortaya çıkması ile hem çalışanların görevlerindeki özverileri hem de inovasyon ihtimali artacaktır (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü lider entelektüel uyarım boyutunda, keşfedici düşünce ile fikirlerin detaylıca ele alınması ve peş peşe iyileştirmelerle fikirlerin çoğaltılarak yaratıcı fikirlere dönüştürülmesi ifade edilmektedir (Sternberg, 2006). Yine bu liderlik boyutunda üretken düşünce ile de farklı düşünme, ilişki kurma ve yeni düşünce tarzlarını benimseme ifade edilmiştir (Guilford, 1984). Özetle, entelektüel uyarım boyutunda çalışanlar yenilikçiliğe ve yaratıcılığa teşvik edilmektedir. Dönüşümcü lider için öğrenmek önemlidir ve daha önce hesap edilememiş durumlar öğrenmek için iyi bir fırsattır (örn. Bass, 1985b).

1.3.4. Bireysel İlgi ve Destek

Bireysel ilgi ve destek boyutunun temeli, liderin çalışanlarının cinsiyet yetenek, kişisel özellikler, eğitim durumu, ilgi alanları, ihtiyaçları veya endişeleri gibi farklılıklarını dikkate almasıdır (Bass, 1985b). Lider, çalışanlarına cesaret vererek, onlara destek olarak ve geliştirmek için onlara yardımda bulunarak, bir dereceye kadar onlara koç gibi davranır. Dönüşümcü lider, her bir çalışanına ayrı ayrı değer vererek, saygı gösterir. Aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaçlarını önemser ve onları nasıl motive edebileceği ile ilgilenir (Iraz ve Şimşek, 2004: 110; Gül ve Şahin, 2011: 243). Liderin çalışanlarına bireysel ilgi göstermesi çalışanların motivasyonunu artırır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Çalışanların artan motivasyonları da örgüt performansını olumlu yönde etkiler (Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003).

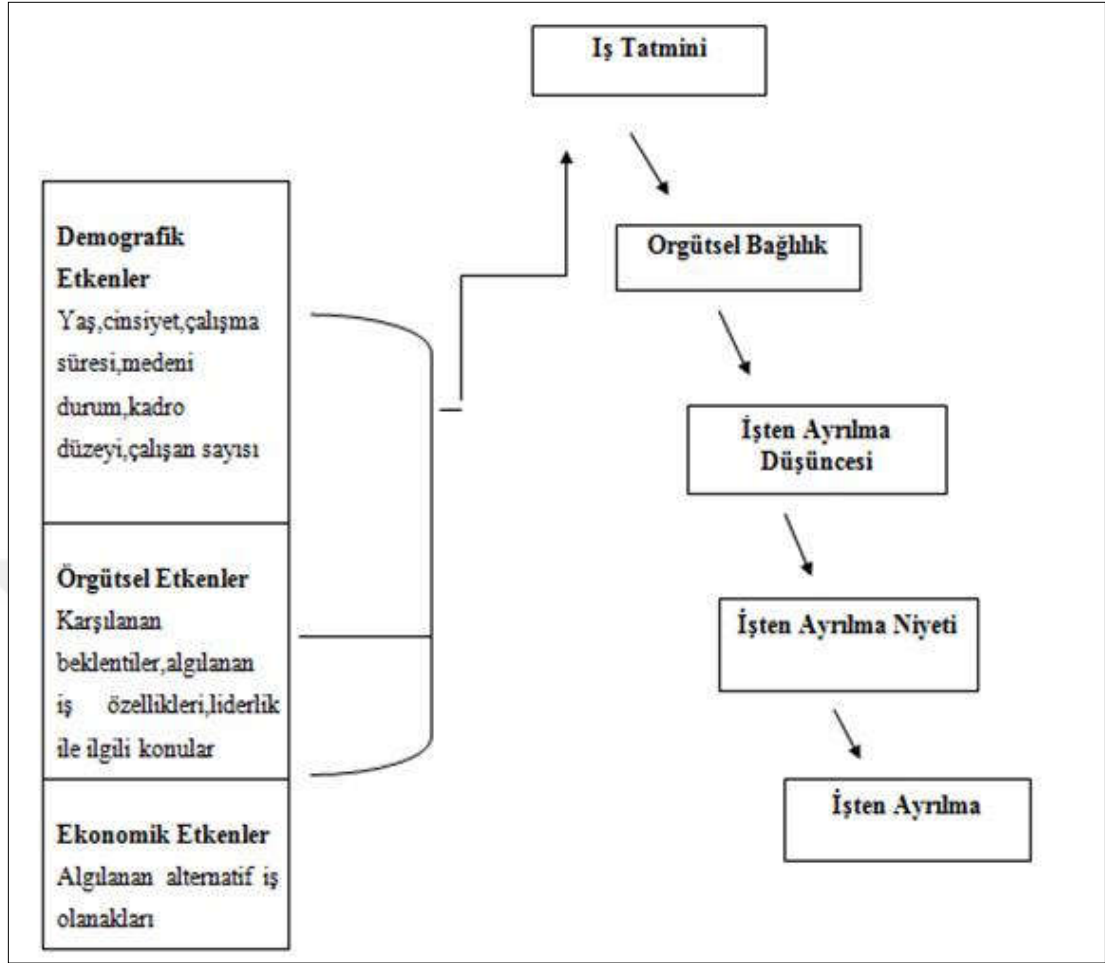
BÖLÜM II

İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE NEPOTİZMİN ETKİSİ

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, çalışanın çalışma şartlarından tatmin olmamaları halinde ortaya çıkan yıkıcı ve aktif bir eylem olarak ifade edilmektedir (Rusbelt vd., 1988: 599). Psikolojik, bilişsel ve davranışsal bir takım aşamaları olan ve belirli bir süreci kapsayan işten ayrılma niyeti, çalışanların bağlı buldukları işletmeden ayrılma konusundaki karar ve istekleri olarak da ifade edilmektedir (Lagerlund vd., 2015: 630). Bir başka deyişle işten ayrılma niyeti, kişinin çalıştığı mevcut işinden bilerek ve isteyerek ayrılmak istemesi şeklinde tanımlanır ve bu niyetin davranışa dönüştürülmesinde en önemli unsur olarak görülür (Egan vd. ,2004: 286; Ajzen ve Fishbein, 1980; akt. Tett ve Meyer, 1993: 259). İşletmede çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanmaması halinde iş tatmininde ve dolayısıyla performansta düşüşler gözlenebilir. Bu durumdan dolayı da çalışanlar işten ayrılma düşüncesine girebilirler. Bu noktada işten ayrılma davranışı, çalışanın kendini mutlu olmadığı yerden geri çekme ve kaçması olarak düşünülebilir (Eren, 2011: 405). İşten ayrılma davranışından öncelik olarak çalışanda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Teoman, 2007: 34-35; Tett ve Meyer, 1993: 259). Çalışanlardaki bu niyet, çalışmakta olduğu örgütte kalma niyetinin ölçüsünü de ifade etmektedir (Orbay, 2008: 31). Literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyetinin yüksek olmasının bireyin yakında zamanda işten ayrılacağını gösteren önemli bir işaret olduğu belirtilmektedir. İşten ayrılma niyeti ve bireyin zaman içerisinde işini bırakması birçok durum (iş tatmini, örgütsel bağlılık vs.) tarafından çok fazla etkilenmektedir (Allen vd., 2005). İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşme süreci beş aşamada incelenebilir (Mobley vd., 1977).

Şekil 2. Mobley vd. (1977)'nin İşten Ayrılma Niyeti Modeli



Kaynak: You (1996: 56).

Çalışanların işlerinden ayrılması, örgütsel davranış bilimlerinin önemle üzerinde durduğu bir konudur. İş yapma becerisi olarak bakıldığında yeterli niteliklere sahip olmayan çalışanın işinden ayrılması istenen bir sonuç iken, niteliği yüksek olan çalışanın işten ayrılması da istenmeyen bir olaydır. Bunu farkında olan işletme liderler ve yöneticileri, işletmenin başarılı olmasında etkili olan verimli çalışanlarını işletmeye bağlamaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar, işletmenin başarılı olabilmesi için katkı sağlamak istemiyorsa işletmeden ayrılmak isteyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Çalışanın işletmeden ayrılmasına yönelik kesin kararı, işten ayrılma niyetini meydana getiren nedenlere, farklı iş imkanlarının varlığına ve bireyin içinde bulunduğu mevcut şartlara bağlı oluşacaktır (Karaca, Bickes, Çakı, Karaduman, 2017: 977). Çalışanlar, gelecekte işletmenin ve kendilerinin başarılı olacağını öngörürlerse işten ayrılma niyeti içerisinde olmazlar (Hardy, 1987).

Çalışanların işten ayrılmaları çalıştıkları işletme için büyük maliyetlere neden olabilir. İşten ayrılmaların fazla olduğu işletmelerde; yetenekli iş gücünü kaybetmenin sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi yaşanan olumsuzlukların başında gösterilebilir (Bibby, 2008; Acaray, 2014; Scott vd., 1999). İşten ayrılmaların neden olduğu maliyetleri Sanderson (2003) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Tekrardan işe yerleşimin ve personel seçiminin getireceği maliyetler
- Yeniden verilecek olan eğitim masrafları
- Yeni işe başlayan personele işi öğrenme sırasında ödenen ücretlerin maliyeti
- Yeni personelin işe alışma evresindeki meydana gelebilecek kaza ve hasarların maliyeti
- Yeni personel işi öğrenene dek diğer personellere ödenen fazla mesai ücretlerinin maliyeti
- İşten ayrılan kişi ile yeni personelin işe alımı arasında geçen sürede oluşacak üretim aksaklıklarının maliyeti
- Personelin bulunduğu departmandaki işlerin aksamasına neden olan olumsuz davranışlarının getireceği maliyet

İşten ayrılma her sektörde ve her işletmede zaman zaman kontrolü güç olan ciddi bir problemdir. İşe alım aşamasından başlayıp, iş atmosferi ile devam eden süreç içerisinde yer alan birçok durum işten ayrılmanın nedenleri arasında sayılabilmektedir (Acaray, 2014: 148). İşletmelerin işleyişlerinden meydana gelen ve çalışanları da etkileyen çalışma şartları, yönetsel uygulamalar, uygulanan ücret politikaları ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları vb. unsurlar çalışanları tatmin etmediğinde çalışanların, işten ayrılma niyeti fazla olacaktır. Ancak, ekonomik koşulların iyi olmadığı, işsizlik oranlarının arttığı ve dolayısıyla kişilerin çalışma imkanı bulabilecekleri alternatif iş kollarının da azaldığı dönemlerde işten ayrılma niyetleri de azalacaktır (Karaca vd., 2017: 977). Bunun yanı sıra işletme ile uyum içinde olduğunu düşünen çalışanın, işverenine olan bağlılığı ve iş tatmini yüksek olacaktır; dolayısıyla işten ayrılma niyeti de daha az olacaktır. Kişiler çoğunlukla kendilerine uygun gördükleri yerlerde çalışmak istemektedirler (Laurie, 2005: 303). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üçe ayrılmaktadır. Bunlar çevresel, örgütsel ve bireysel faktörlerdir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485-486).

Tablo 1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çevresel Unsurlar	Örgütsel Unsurlar	Bireysel Unsurlar
Çeşitli iş imkanları, Sendikanın bulunmaması, İşsizlik oranının yüksek olması, Mesleğe ait bilgi yetenekler, İşle özdeşleşme durumu Ekonomik unsurlar,	İletişim, Örgütsel adalet, Sosyal güvence ve sağlanan olanaklar, Kendini geliştirme olanakları Ücret, Örgütsel bağlılık. Alt-üst ilişkileri, Örgütün imajı, Terfi olanakları, İşin anlamlılığı, İş performansı, İşte çalışılan süre, Rol açıklığı,	Kıdem, Evli olanlar için eşin çalışma durumu. Yaş, Cinsiyet, Medeni durum, Eğitim seviyesi, Bakmakla yükümlü kişi sayısı,

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 55-70; Eren, 2007:36.

İşten ayrılma davranışlarının kişisel ve işletme açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Rehman, 2012: 84). İşten ayrılma niyeti; işletmeler için maliyet yaratması ve zaman kayıplarına neden olması, işletme içindeki sosyal ilişkilere zarar vermesi, çalışanların moralini bozarak olumsuz etkilemesi ve sonucunda işletmeden ayrılma davranışına dönüşmesi nedeniyle işletmeler için son derece önemlidir. İşten ayrılan çalışan ile zamanında kendisini geliştirebilmesi ve uzmanlaşması için harcanan maliyetler zarar haline gelmektedir. Bu nedenle uzmanlaşmış olan çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek; dolayısıyla işten ayrılma niyetinin oluşmasını önleyerek işletmede kalmalarını sağlamak, işletmenin verimliliği ve başarısı için çok büyük önem taşır (Poyraz ve Kama, 2008: 149). İşten ayrılmanın yaratacağı maliyetler; yeni işe alınacak çalışana harcanacak olan işlem ve zaman maliyetleri, eğitim maliyetleri, işleri yeni öğreniyor olmasından kaynaklı az iş yaparak hak ettiği kadar fazla ücret alması, işi yeterince bilmemesinden kaynaklanan hata ve kazaların yarayacağı maliyet ve üretimde oluşacak verim düşüklüğü olarak ifade edilebilir (Kılıç, 2004: 84). İşletme içinde verimlilik düşüşü, çalışanların motivasyon düşüklüğü, iş yüklerinin artması, performansın düşmesi ve iletişim bozuklukları işten ayrılmanın diğer olumsuz sonuçlarıdır (Rehman, 2012: 84).

İşten ayrılma sadece işletmeler için değil, çalışanlar için de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşten ayrılma halinde çalışanın işletmedeki bulunduğu yeri kaybetmesi, maddi kayıplar, yeni işe alışma evresinde ücret gelirinde azalma ve hatalara sebep olma olasılığının bulunması, tatil gibi ihtiyaçlarını kaybetmesi, kıdem tazminatı alamaması ve uyum sorunu gibi kayıplar yaşanabilir (Şimşek vd., 2005: 319). Bunun yanında yeni işten daha yüksek gelir elde etme imkanı ve yaşadığı stresli ortamdaki uzaklaşmak da işten ayrılma davranışının olumlu sonuçlarındandır. İşletmeler için ise düşük performansa sahip çalışanların olmaması, yenilik, esneklik gibi unsurlar da işten ayrılma davranışının olumlu sonuçlarındandır (Rehman, 2012: 84).



Şekil 3. İşten Ayrılma Niyetinin Olası Sonuçları



Kaynak :Mobley, 1982, s.113

İşten ayrılma niyetinin ve davranışının azaltılması için, çalışanların işten ayrılmak isteme nedenleri bilinmeli, iş ortamında verimlilik sağlanmalı ve çalışanlar için daha iyi koşullar oluşturulması gerekmektedir. İşten ayrılmaya neden olan unsurları yok etmek için iyi bir insan kaynakları planlaması yapılarak, etkili bir yönetim sistemi oluşturulmalı, çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sunulmalı,

ücretlendirmeler ve terfi imkanları iyileştirilmeli, iş garantisi sağlanmalı, çalışanların hakları korunmalıdır (Tütüncü ve Demir, 2003: 165).

2.2. NEPOTİZM

Nepotizm, ilk olarak 1828 yılında bürokrasiye memur alımlarının olduğu sırada Amerika Birleşik Devletleri'nde başkanlık seçimini kazanmış olan General Jackson tarafından uygulanmış olan kayırma biçimin kötüye kullanılması ile siyaset ve yönetim alanlarına girmeye başlamıştır (Tortop, 1994). Latince'de yeğen anlamına gelen 'nepos' sözcüğünden ortaya çıkan ve İtalyanca'da 'nepotismo' olarak adlandırılan nepotizm kavramı, geçmişte ailelerinin çıkarlarına imkan sağlayan bazı papaları tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde, mevcut bulunduğu konumu ailesinin yararı için suistimal eden kişilere kullanılmaktadır (radikal.com.tr). Bir kişinin sahip olduğu beceri, yetenek, başarı ve eğitim durumu gibi unsurların göz ardı edilerek ya da yapılacak olan işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan kişilerin yalnızca kan bağıları göz önüne alınarak işe alınması veya işinde terfi ettirilmesi nepotizm olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2006: 272; Dökümbilek, 2010). Nepotizmin temelini kişinin içinde bulunduğu konumu kan bağı olan kişilerin menfaatleri için suistimal etmesi oluşturmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Akraba kayırmacılığı, gelenekselliğin yoğun olduğu, az gelişmiş ülkelerde daha yaygın karşımıza çıkmaktadır (Özsemerci, 2003).

Sanayi devriminden sonra dünyada nepotizm daha çok politikada görülmeye başlamıştır. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde; söz hakkı elinde olan siyasetçiler sıkça mevcut güçlerini yakın çevreleri ile akrabaları lehine kullanmışlardır. Tüm toplumlarda nepotizm uygulamaları olarak değerlendirilebilecek eğilimler vardır fakat bu eğilimler ve uygulanma alanları; toplumların sosyolojik ve demografik sembollerine bağlı olarak değişimler göstermektedir (Özüren, 2017). İş dünyasına bakıldığında ise nepotizm çoğunlukla profesyonellikten uzak ve etik kurallara uygun olmadığı için eleştirilmektedir. Bunun yanı sıra nepotizm uygulamalarına farklı kültürlerle sahip toplumlarda, farklı bakış açıları getirilmiştir. Amerika'nın iş dünyasında nepotizm son derece önemli bir konudur. Günümüzde nepotizm düşüşe geçse de Amerikan iş dünyasındaki bütün sektörler de hala fazlasıyla varlığını sürdürmektedir (WongandKleiner, 1994). Güney Kore'de işletme sahipleri, yöneticilerini seçerken; eğitim, tecrübe, gibi faktörleri göz önünde bulundurmuyarak,

kendi şehirlerinden (hemşehricilik) olanları tercih etmektedirler (Shin vd., 1989: 3; akt. Dökümbilek, 2010: 54; Özüren, 2017). Günümüzde dünyadaki bu nepotizm örnekleri çoğaltılabilmektedir. Demokrasi kültürüne sahip olmayan ülkelerde bu tarz nepotizm uygulamaları olağan karşılanmaktadır. Demokrasi kültürüne sahip ülkelerde ise bu uygulamalar rahatsızlık yaratmakta, bunun yanında yolsuzluk, rüşvet gibi görevi kötüye kullanıcı uygulamaları da beraberinde getirmektedir (Özüren, 2017).

Türk tarihine bakıldığında ise işi bilenlere görev verilmesi ve adalet esaslı görevlendirmelere dikkat edildiğini görebiliriz. Devlet halkı ile iç içe olmalı ve halkı için var olmalı düşünceleri daima ön planda olmuştur. Şeyh Edebali'nin Osman Gazi'ye verdiği şu tavsiyeler buna örnek gösterilebilecek niteliktedir (Topbaş, 1999: 28 ; Özüren, 2017). Ülke, yönetenin, kardeş veya oğulları ile paylaştığı ortak bir mal değildir. Ülke sadece kim yönetiyorsa o bireye aittir. Vefatının gerçekleşmesi durumunda yerine kim geçerse ülkenin yine yönetene aittir. Geçmiş zamanda bu düşünceden uzak olan büyüklerimiz hayatlarını kaybetmeden önce ülkeyi evlat veya kardeşleri arasında paylaşmıştır. Devletin aile üyesinden olan kişilerin ortak malı olmadığı yönetim şeklini kullanırken adil olunması, görevlerin “ehil” olan kişilere verilmesi ve terfi vb. süreçlerin şeffaf ve adil bir şekilde yapılması tavsiye edilmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nda yönetimde liyakattan uzaklaşma, ayrımcılığın yanında rüşvet ve yolsuzluklara da sebep olmuştur. Bunlardan kaynaklanan yozlaşmalar toprak kayıplarına sebep olmuştur. Bireysel çıkarların ön plana geçmesiyle devlet yeni uygulamalara yönelmeye başlamış ve bunlar devletin giderlerini artırmıştır. Tüm bunlar devlet için olumsuz geri dönüşlere sebep olmuştur (Yaşamış, 2001: 27-28; Özüren, 2017). Cumhuriyetin ilk yıllarında adalet anlayışı ve liyakat devlet kurumlarında önem kazanmış; eğitime verilen önem sonucunda modern eğitim almış yönetici adayları öncelikli tutulmuştur. Yöneticilerin, halkı devletin temel sahipleri olarak görmeleri istenmiştir. Tek partili döneme geçildikten sonra ise nepotizm uygulamaları kendini göstermeye başlamış ve çok partili dönemde de iktidar partisi üyeleri için de geçerli olmaya başlamıştır. Özetle, Türkiye'de hem kamu kuruluşlarında hem de özel sektörde iş bulmak; siyasi yakınlıklara ya da akrabalık bağlarına bağlıdır. Son zamanlarda her ne kadar kamuda faaliyete geçirilen bazı uygulamalarla (KPSS gibi) bu durum değiştirilmeye çalışılsa hala etkileri olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Özüren, 2017).

Nepotizm, kamu ve özel sektörde karşımıza çıkan en önemli sorunlar arasındadır (Bayhan, 2002: 1-13; Karacaoğlu ve Yörük, 2012). İş yaşamında kişilerin

belirli bir göreve gelmesinde ya da terfi etmelerinde kişisel nitelikleri kullanmayarak, akrabalık bağlarını kullanmayı tercih etmeleri bu kişilerin kendi açılarından bir zayıflıktır. İş yaşamında ise nitelikler göz ardı edildiğinden dolayı, iş kaybına ve başarısızlığa neden olmaktadır. Bundan dolayı işletmeler çalışan seçiminde adayların yapacakları iş için uygun olup olmadıklarını, eğitimlerini ve tecrübelerini, sektördeki ve bölümdeki bilgi ve becerilerini göze almak durumundadır. Fakat işe alınacak adayın işletmenin sahibi ya da üst yönetimden biriyle akrabalık bağının olması, işe alım yapan bölümün objektif karar verememesine neden olmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 44). Nepotizmin olduğu ortamlarda, çalışanların motive olması mümkün değildir. İşletme içerisinde bir çalışanın hangi pozisyonda hangi işi üstlenirse üstlensin, daha yüksek bir pozisyonda akrabası olan birine göre terfi etmesi daha zordur. Nepotizmin çalışanların tatmin düzeylerini de doğrudan etkilemesiyle davranışlarda olumsuzluklar meydana gelerek, istenmeyen negatif konuşmalar ortaya çıkabilmektedir (Araslı et al. 2006: 296; Dökümbilek, 2010). Nepotizm genelde olumsuz olarak görülse de, Bellow (2003) nepotizmin bir çok işletmeyi olumlu yönde etkilediğinden de bahsetmektedir (Bellow, 2003; Asunakutlu ve Avcı, 2010). Nepotizmin, özellikle aile üyelerini olumlu etkilediği savunulmaktadır. Birçok işletmede aile üyesi olmayan çalışanlar kendi işleri olmadığı için yeterince özenli çalışmazken, aile üyesi olan çalışanlar kendi işletmeleri olduğundan dolayı daha fazla çalışmaktadır. Aile işletmelerinde işinde uzman, profesyonel ve tecrübeli yöneticilerin farklı işletmelere geçme ihtimalleri her zaman vardır. Fakat işletmenin sahibi yöneticiler için bu durum söz konusu değildir. Ortak değer yargılarının aynı işletme içinde paylaşılması aile üyelerini avantajlı duruma getirir ve üst yönetimin aile bireylerinden oluşturulmasıyla da nepotizm bir avantaj haline dönüşür (İyışeroğlu, 2006). Özler ve diğ., (2007: 438)' e göre nepotizm, aile üyesi olan kişilerin iktidar kaybı yaşamaması için uygulanan bir strateji olarak ifade edilirken; Molofsky (1998)'e göre nepotizmin öğrenme sürelerinde kısaltmalara, işletmeye bağlılığın artmasına, alınacak risklerin azalmasına, performansın artmasına ve iş gücü devrinde azaltmalara neden olduğu; Aranoff ve Ward (1993)' e göre, açık bir iletişime neden olduğu ve herhangi bir kurala ihtiyaç duyulmadığı ve Danco (1982)'a göre nepotizmin daima başarı getireceği ifade edilmiştir (Büte ve Tekarslan, 2010: 6).

Aile işletmelerinin en büyük sorunlarından biri kurumsallaşmadır ve nepotizm uygulamaları işletmelerin kurumsallaşmanın önüne çıkabilecek en ciddi engellerden biri olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinde ayrımcı (nepotist) uygulamalarla aile

üyesi olan çalışanların egemenliği devam ettirilmek istenirken, işletmenin kurumsal bir kimlik kazanmasına izin verilmemektedir. Dolayısıyla pay sahipleri tarafından güvensizlikler oluşmakta ve bu durum beraberinde nitelikli çalışanların işletmeden uzaklaşmasına, kurumsal bağlılığın zayıflamasına, adaletsizlik algısının artmasına sebep olmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Sonuç olarak nepotizm, işletmelerde güç sahibi olan kişilerin kendi akrabalarını liyakate bakılmaksızın işe alması, onlara maddi ve manevi ayrıcalıklar sağlaması, terfilerde öncelik vermesi özetle daima ayrıcalıklı bir yerde tutması olarak tanımlanmaktadır. Nepotizminin aile işletmelerinde yoğun olduğu bilinse de kurumsallaşamamış olan işletmelerde de sıkça karşılaşılan bir durumdur. Böyle işletmelerde, nepotizm uygulamaları işletmenin tüm kademelerinde ve farklı yetkilere sahip çalışanlar tarafından uygulanabilmekte ve daha yıkıcı etkiler yaratabilmektedir (Özüören, 2017).

"Nepotizme Övgü" kitabının yazarı Adam Bellow (2003)'a göre, pek çok işletmenin başarısında planlı bir şekilde uygulanan nepotizm görülebilir fakat meydana gelen başarısızlığı nepotizme mal etmek zordur (Bellow, 2003). Yani Bellow'a göre nepotizm, iyi nepotizm ve kötü nepotizm olarak ikiye ayrılmaktadır (Dökümbilek, 2010). Bir kişinin kişisel beceri, yetenek, başarı durumu ve eğitim düzeyi gibi unsurları göz ardı edilerek ve yalnızca akrabalık ilişkileri göz önüne alınarak bir yerde istihdam veya terfi edilmesi (kötü) nepotizm olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2006: 272). Dailey ve Reuschling (1980) ise iyi nepotizmi; temel avantajlar olarak tanımlamışlardır. Nepotizm küçük işletmelerde çalışan seçerken etkili ve verimli olduğu için olumlu karşılanır. İşletmelere etkin olarak katkıda bulunan tüm çalışanların dikkate alınmasını ve önem verilmesini sağlar. Ford ve McLaughlin (1986) nepotizmin sağladığı avantajları birkaç grupta ele almışlardır. Bunlar; aile temelli sıcak ve güven duyulan bir ortamda çalışma isteği, gelişmiş bir etkileşim ortamı ve bilgi aktarımı, tutarlı bir yönetim anlayışı ve müşterilerin aile işletmelerine karşı duydukları güven duygusudur. Barmash (1986) da nepotizmin kötü olmadığını, işletmeyi devralmada girişimciliği desteklediğini, işletmede aile üyesi olmayan çalışanların da çevresinden toplanabileceği ayrı bir yapı sağladığını, ailede rekabeti doğuracağını ve bu rekabetin işletmeye katkı sağlayacağını, genç nesli sokaklardan uzaklaştıracağını, şirketleri canlı tutacağını belirtmiştir ve birlik olunabilirse aile bağlarının gelişebileceğini belirtmiştir (Abdalla et. al., 1995: 555- 556; Dökümbilek, 2010: 57-58).

Yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre ülkemizdeki aile Şirketlerinde nepotizmin uygulanma nedenleri; personel temini ve terfi sisteminin adaletli bir Şekilde yapılmamıŐ olması, aile üyelerinden gerekli niteliklere sahip olmayan veya herhangi başka bir nedenle iş hayatına atılamayan kişilerin, diŐer aile yeleri ya da sözü geçen aile büyükleri tarafından aile Şirketlerinde alıŐtırılma baskısı, dini açıdan "nce ailen" kavramının var olması, yöneticilerin veya Şirketin kurucusunun aile içi duygusal baŐlılıĐı, kendi ailelerinden olanlara "kıyamama" duygusunun olması, toplumsal gelenek ve görenekler, yöneticilerin veya Şirketin kurucusun aileyi bir arada tutma isteği ve aile baŐlarının kopmasını engellemek istemesi, insanların akrabalarını maddi yönden güçlü görmek istemeleri ve bu yüzden farklı cretlendirme sistemi uygulamaları, düşük performanslı aile üyesinin baŐarısız olarak görünmesinin istenmemesi, yöneticilerin veya Şirket kurucusunun, aileden olmayan kişilere karşı güvensizlik duygusunun olmasıdır (İyiŐlerĐlu, 2006: 49).

Nepotizmin işletmelerde çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz Şekilde etkileme, güvensizliğe ve doyumsuzluğa neden olma, çalışanların örgütsel baŐlılıklarını azaltma, endiŐeyi artırma, dllendirmelerde veya verilecek işlerde performans yerine kişiler arası ilişkiye bakılma gibi negatif etkileri vardır (Pearce, 2015: 43). Nepotizm aile Şirketlerinin başarısı için bir dezavantaja sebep olabilir. Nepotizm uygulayan aile Şirketlerinde herhangi bir personel Őeim süreci olmadan aile yesi kişiler direkt olarak işe alınırlar. Nitelikli personel yerine aile yeleri işe alındığından dolayı işletme bilimsellikten uzaklaŐarak olumsuz etkilenebilirler. Performansının kötü olmasına ve baŐarısız olmasına rağmen sadece aile yesi olduğu için herhangi bir herhangi bir yaptırıma maruz kalmamıŐ çalışanlar, aile yesi olmayan diŐer çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Aile yesi olan çalışanların diŐer çalışanlardan daha yüksek maaş gelirlerinin olması da diŐer çalışanları rahatsız edebilecek bir durumdur. Aynı zamanda aile yesi olan çalışanlara esnek imkanlar verilmesi de diŐer çalışanların bundan rahatsız olmasına ve işlerde aksamalara neden olabilir. Aile yesi çalışanların işletme içindeki çalışma ortamları, sosyal imkanları, maaŐları vb. unsurlar diŐer çalışanlardan farklı olması çalışanlar arasında mesafeleri artırır. Nepotizmden dolayı ayrımcılık ile işe alınmış olan çalışanların bazı zamanlarda işlerine yeteri kadar önem vermemeleri müŐteri memnuniyetini de olumsuz etkileyebilir. Akrabalık baŐlarının çok güçlü olması işletmeyi dışa kapalı bir hale getirebilir ve bu da işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilir. İŞletmelerde kan baŐından dolayı yapılan nepotizm uygulamaları aile

bireyleri arasında tartışmalara, gelecek nesiller arasında meydana gelecek olan çatışmalara, işletmeye olan bağlılığın azalmasına ve başarılı yöneticilerin işletmeden ayrılmak istemesine neden olabilir (İyiişleroğlu, 2006: 45-47; Dökümbilek, 2010: 46-48; Büte, 2011: 388-390; Sarpün, 2012: 86-87).

Nepotizmin işletmeler için zararlı olduğu kadar faydalı tarafları da vardır. Aile üyeleri kendi işletmeleri dışında başka işlerde çalışmayı düşünmeyeceklerinden dolayı işten ayrılma gibi bir durum ortaya çıkmaz ve işletmede devamlılık sağlanır. Aile üyesi olan çalışanlar kendi işleri olduğundan dolayı işi sahiplenir ve daha özverili olurlarken, aile üyesi olmayan çalışanlar yaptıkları işleri yeteri kadar sahiplenmez ve özverili olmazlar. İşletmede çalışanların aile üyelerinden oluşması güven duygusunu artırır. Aynı aileden olmak, yabancılık çekilmesine engel olur ve dolayısıyla manevi tatmini elde etmek de kolaylaşır. Nepotizm sayesinde aile üyeleri arasındaki rekabet artar ve artan rekabet şirketin gelişimine faydalı olur. Aile üyelerinin arasında girişimcilik duygusunun gelişmesi sağlanır (İyiişleroğlu, 2006: 47-48; Dökümbilek, 2010: 58; Büte, 2011: 390- 391; Sarpün, 2017: 87).

Kamu ve özel sektörlerdeki işletmelerde çokça karşımıza çıkan nepotizm, adalet anlayışına ters düşen bir uygulama olmasından dolayı hukuki düzenlemelerle önlenmesi istenilmektedir (Vinton, 1998). İşletmelerde nepotizmin önüne geçilmesinde en büyük görev işletmedeki yöneticilerindir. Yöneticiler nepotizm uygulamalarını kabul etmemeli, daima adil ve şeffaf olmalıdır (Demirel ve Seçkin, 2009). İşletmelerin uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri ve nepotizmi engellemek için şirketin kurumsallaşması gerekmektedir (İyiişleroğlu, 2006). Piyasa ekonomisinin gelişmesi, ekonomik kalkınma oranlarının artışı ve eğitim düzeylerinin gün geçtikçe artması ile yenilenen yasalar ve kurallar doğrultusunda nepotizmin işletmeler için ciddi bir sorun haline gelmemesi hedeflenmektedir (Özler vd., 2007: 439; Özüren, 2017).

Erusta, M. ve Akdeniz, M. (2016) kamu ve özel sektördeki yöneticilerin nepotizmden kaçmak için alınabilecek önlemlerden şöyle bahsetmektedirler (Erusta ve Akdeniz, 2016; Özüren, 2017): İşletmelerde idari kısımda bulunan yöneticilerin, buldukları sektörle ve işletmedeki pozisyonlarıyla ilgili eğitim almış olmaları, tüm çalışanların iş hukukuna hakim olmaları, insan kaynaklarında bilgi sahibi olmaları ve kendilerini bu konularda sık sık yenilemeleri, işletmelerin kurumsallaşması ve en başta insan kaynakları dahil tüm bölümlerin profesyonelleşmeleri,uzman personel istihdamına önem verilmesi, işe alımlarda kurumun ve işin gerekliliklerine ait sorular

yöneltmesi, işe alımlarda ve terfilerde denetlemelerin yapılması, hem kamu hem de özel sektörde çalışanların ve yöneticilerin, nepotizmin yaratacağı sorunlarla ilgili bilinçlendirilmesiyle ilgili eğitimlere yönlendirilmesi.

Büte ve Tekarslan (2010:17)'a göre de işletmelerdeki nepotizmi önlemek için (Büte ve Tekarslan, 2010: 17; Özüren, 2017); işletme sahipleri ve işletmedeki yöneticiler nepotizmden uzak durmalı, açık ve adil bir yönetim anlayışı benimsemelidir, işletmedeki bütün aile üyesi çalışanlar nepotizmin yol açacağı olumsuz durumlar konusunda bilgilendirilmelidir, aile üyesi olan çalışanlar iş hayatlarını ve özel hayatlarını birbirine karıştırmamalı, objektif ve mantıklı yaklaşımlar sergilemelidirler ve gerektiğinde dışarıdan profesyonel yardım alınmalıdır. Modern dünyada nepotizm uygulamalarına yönelik hukuki bir takım önlemler de alınabilmektedir. Eşit işe eşit ücret politikasının kabul gördüğü ülkelerde, nepotizmin en az seviyede olması beklenmektedir (Erdem ve İlhan, 2010: 150). Aile işletmelerinde başarılı olmak ve rekabet ortamını devamlı kılabilmek için işletme kurumsallaşmaya önem vermelidir. Aile üyelerinin profesyonelce düşünebilmeleri, duyguları arka plana atmaları gerekmektedir. İş hayatı ve özel hayat birbirinden kesin bir şekilde ayrılmalıdır (İyışeroğlu 2006: 50). Henüz büyüme ve gelişme aşamasında olan kurumsallaşması tamamlanmamış işletmelerde, onları ileriye taşıyabilecek en önemli nokta doğru yerde doğru insanın çalıştırılmasıdır. Bu nedenle aile işletmelerinde aile üyelerinden çalışacak kişiler için öncelikli olarak işin gereklerine uygun olup olmadıkları profesyonel bir bakış açısı ile değerlendirilmeli, daha sonra çalışmaya başlamalıdır (Karabulut, 2008: 651). Yönetimin nesilden nesile geçişi sırasında da süreç iyi yönetilmeli; nepotizm uygulamaları kullanılmadan adil ve şeffaf bir şekilde seçim yapılmalıdır. Bu durum hem işletmenin geleceği için hem de yeni liderin başarısı ve geleceği için son derece önemli bir konudur (Ören 2007 içinde Öner, 2006). Aile işletmelerine çalışan aile üyeleri arasında karşılıklı bir güven ve bağlılık duygusu hakimdir. Bu noktada ise önemli olan aile üyesi çalışanlar ve diğer çalışanlar arasında da güvenlik ve bağlılık duygusu oluşturabilmektir. Nepotizm uygulamalarından kaçınan işletmelerde bunun sağlanabilmesi çalışanların da verimini artıracaktır (Kesken ve Ayyıldız, 2006: 360).

Özetlenecek olunursa; nepotizmin bir takım olumlu ve olumsuz sonuçları bulunsa da; aile üyesi olmayan çalışanlarda yarattığı olumsuz etki, aile üyesi olan çalışanlarda yarattığı olumlu etkiden daha fazladır. Bu nedenle işletmede uzun yıllar çalışmış olan, işi iyi bilen, tecrübe sahibi çalışanların nepotizmin olumsuz

sonuçlarından etkilenecek işletmeye bağlılıklarının azalması ve işten ayrılmalarını engellemek için gerekli önlemler alınmalıdır. İşletmeler olabildiğince hızlı şekilde kurumsallaşmalıdır. İşletmelerde yöneticiler ve en çok da insan kaynakları personelleri işe alımlarda iş için gerekli yeterliliği ön planda tutmalı ve işi alanında uzman olan kişiye vermelidirler. Nepotizmin yaratacağı olumsuz sonuçlara sebebiyet verilmediği durumlarda işletmelerin verimliliğine ve devamlılığına önemli katkılarda bulunacaklardır (Özüren, 2017: 37).

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE NEPOTİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerde karşılaşılan aile üyelerinin kayırılmasını ifade eden nepotizmin, işletmeler ve çalışanları için olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır (Uygur ve Çağatay, 2015: 139). Yapılan çalışmalarda az da olsa nepotizmin olumlu etkilerine rastlanırken, çoğunlukla işletme ve çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir (Büte, 2011b: 388). Nepotizmin olumlu etkilerinden bahsedilen çalışmalarda, nepotizmin işletmelerde daha kısa sürede öğrenme süreci yaşanmasına, diğer çalışanlardan kayırılan kişinin işletmeye daha bağlı olması ve daha iyi performans sergileyerek; işten ayrılma niyetinin düşük olmasına, çalışan ve işveren arasında kurulan iletişimin istikrarlı oluşuna vurgu yapılmıştır (Vinton, 1998: 297). Örnek verecek olursak, birçok işletmede çalışanlara kendilerine ait olmayan bir işte istihdam ettiklerinden yeterince istekli ve özenli çalışmamaktadır. Bunun yanı sıra aile üyesi olan çalışanlar kendi işletmelerinde istihdam ettikleri için, aile üyesi olmayan diğer çalışanlara göre daha istekli ve özverili çalışmaktadırlar. Aile üyesi olmayan, işletmenin durumunu ve stratejilerini hakim bir üst düzey yöneticinin işten ayrılıp başka bir işletmeye geçmesi her zaman beklenebilecek bir durumdur. Ancak, aile üyesi olan üst düzey yöneticiler için böyle bir ihtimal yok denecek kadar azdır (İyiiişeroğlu, 2006: 47). Akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizm, aile üyelerinden olan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde daha çok olumlu etki gösterirken; aileden olmayan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir (Büte, 2009: 737). Çünkü aile üyesi olan kişilerin işletme içinde hemen her konuda aile üyesi olmayan diğer çalışanlara karşı kollanması durumu söz konusudur (Ateş, 2005, s. 13). Aile üyesi olmayan bir çalışan, yeteri kadar donanımlı olmayan bir yöneticinin emri altında çalışmaktan rahatsız olur ve bu durum, kişilerin çalıştıkları işletmelerin adil olmadığı

yönünde düşünmelerine neden olur. Ortaya çıkan güvensizlik çalışanı ve yaptığı işi, dolayısıyla işletmeyi olumsuz yönde etkiler (Büte, 2009: 737).

İşletmelerde işe alımlarda iş gerekleri, eğitim düzeyi, sektör ve sektör ile ilgili bilgi sahibi olunması gibi konular büyük önem taşır. Ancak işe alınacak kişi, aile üyesi ise bu konular göz ardı edilir (İyişleroğlu, 2006: 44). Aile işletmelerinde özellikle yönetim, finans, satış, pazarlama gibi önemli departmanlarda aile üyesi kişiler istihdam edilmek istenir. Bunun sebebi güvenin, uzmanlıktan önce gelmesidir. Bu durum işletme içinde kutuplaşmalara neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar arasında uyumlu bir çalışma ortamı olmamakta, performanslarda düşüşler oluşmakta ve işten ayrılmalar meydana gelmektedir (Ören, 2007: 86). Ayrıca, işletmelerin özellikle karar alma noktasında önemli olan yönetim kadrosunda yeterli nitelikleri taşımayan aile üyesi çalışanların ve yöneticilerin olması zamanla büyük problemlere sebep olmakta ve işletmeyi profesyonellikten uzaklaştırmaktadır (Vinton, 1998: 298).

İşletmelerde var olan adalet sistemi ile işten ayrılma niyeti arasında karşılıklı bir ilişki vardır. İş ilişkisinde çalışanın ve yöneticinin algıladığı eşitsizlik, işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir şekilde ilişkilendirilir (Geurts vd., 1999). Nepotizm uygulamaları, işletmelerde adaletsiz ödül ve terfi sistemlerinin oluşmasına da neden olur (Vinton, 1998: 298). İşletmelerde aile üyesi olmayan çalışan ve yöneticilerden yüksek performans beklenirken aynı zamanda ücret sisteminin aile üyesi çalışan ve yöneticileri kayıracak şekilde adaletsiz olduğu görülür (Büte, 2011c: 176). Vanyperen ve ark. (2000)'a göre, çalışanlar işletme içerisinde alınmış olan bir kararın adil olmadığını fark ettiklerinde bunu hoş karşılamadıklarını ifade ederler. Dolayısıyla çalışanın huzursuz eden bu ortam onun gayretini azaltarak, işten ayrılmayı düşünmesine neden olur. Robbins ve ark. (2000) ise, desteklendiklerini hisseden çalışanların ve yöneticiler daha özverili ve istekli çalışmakta, işten ayrılma ve başka iş arama gibi düşüncelere kapılmadıklarını ifade eder. Özetle, nepotizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde çalışan araştırmacılara göre, nepotizm işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Araslı vd., 2006: 304; Araslı ve Tümer, 2008: 1237; Ercenap, 2006: 1).

BÖLÜM III

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ: AİLE ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE NEPOTİZMİN ARACI ROLÜ

Bennis'e göre (1985) dönüşümcü liderlik, belirlenen vizyonu harekete geçirmek için çalışanları güçlendirme, onları yetkilendirme ve bunun sağladığı gücü eyleme dönüştürme yeteneğidir. Bu tarz liderler yeniliklere açıktır ve çalışanlarına ilham kaynağı olmakta, onların davranış biçimlerine etki etmekte ve motivasyon seviyelerini artırmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlarının isteklerini, ihtiyaçlarını ve yönelimlerini onları motive etmek için kullanır. Adalet duygusuna ve hakkaniyete önem vererek her bir çalışanın ihtiyacına göre farklı bireysel bir ilgi oluştururlar. Dolayısıyla liderlerin bu tutum ve davranışları çalışanların kendilerini özel hissetmelerini sağlarken aynı zamanda onları hem teşvik hem de motive eder. Bu da çalışanların başarısına olumlu etkiler yaratır.

Bir kişinin beceri, yetenek, eğitim seviyesi ve başarı durumu gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaksızın ya da yapılacak olan işin gerekliliklerine taşımayan kişilerin yalnızca kan bağları esas alınarak istihdam veya terfi ettirilmesi nepotizm olarak tanımlanmaktadır. Nepotizmin olduğu yerde, çalışanın motive olması mümkün değildir. Uygulanan nepotizm çalışanın işletme içerisindeki tatmin düzeyini direkt olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle davranışlar da olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Araslı vd., 2006: 296). Bir işletmede nepotizm uygulamalarına rastlanıyorsa kayrılarak üstün görülen çalışan için her şey yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini işletme içerisinde ikinci planda hissetmeye ve görmeye başlayabilirler. İyiiişeroğlu (2006: 47) ve Ichinowski (1988: 106-109) 'e göre işletmelerdeki yönetim kayrılan kişilerden seçilir ise üst düzey yöneticilerin işten ayrılmaları engellenebilerek, işletmeler için bir avantaja dönüştürülebilecektir. Diğer

çalışanların ise zamanla kendilerini değersiz hissederek, değerli hissedecekleri başka işletmelerde yeni iş bulma gayretine girecekleri belirtilmiştir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu işletmeden bilerek ve isteyerek ayrılmak istemesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların işten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz bir takım sebeplere bağlı olabilir. İşten ayrılma niyetinin, çalışanların mevcut işlerinde tatmin olmalarıyla ve moral seviyeleriyle doğrudan bir ilişkisi vardır. Çalışanların iş tatminlerinin düşük olması ve alternatif iş fırsatları gibi durumlar zaman zaman işten ayrılmaları beraberinde getirebilmektedir. Ancak bazen de yaşanan bir takım olumsuz duruma rağmen işten ayrılmamakta ve çalışmayı sürdürebilmektedirler. Ayrıca bazı çalışanlar işten ayrılma niyetine sahip olsalar bile bunu davranışa dökmemektedirler. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanların sergilemiş oldukları performans ile işe karşı pozitif bakış açılarına ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenden dolayı işletmeler çalışanların performansını olumlu yönde etkileyerek artırmak adına bir takım stratejiler benimsemektedirler. Çalışanların iş performanslarını etkileyen en önemli faktör ise yöneticilerinin tutum ve davranışlarıdır. İyi olarak tanımlanabilen bir lider çalışanlarının üzerinde olumlu etkiler oluştururken, kötü olarak tanımlanabilen bir lider ise olumsuz etkiler oluşturabilmekte ve çalışanlarının performanslarını düşürerek işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir. Yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin, çalışanları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Çekmecelioğlu (2014)'na göre dönüşümcü liderler, adalet ve eşitlik ile çalışanlarının motivasyonlarını yükselterek; performanslarında artış olduğunu ortaya koymuştur. Eren ve Titizoğlu'na göre ise bu liderler, işletme içerisindeki tavır ve davranışlarıyla, çalışanlara kendilerini daha değerli hissettirmekte ve böyle hisseden çalışanların artan motivasyon seviyeleriyle performansları olumlu olarak etkilenmektedir. Vigoda-Gadot ise, dönüşümcü liderliği benimsemiş olan yöneticilerin güç ve otorite kullanmak yerine ikna kabiliyetlerini kullanarak çalışanlarını etkilediklerini ve dolayısıyla iş performanslarında artış gözlemlenerek başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

3.2. AİLE İŞLETMELERİ

Aile kavramı; anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın ve kan bağıının olduğu ve koruma duygusunun belirgin bir şekilde ortada olduğu, toplumun en küçük birimidir (Fındıkçı, 2008). Aile işletmeleri ise, aileler tarafından kurulan ve ailenin

geçimini sağlamanın yanı sıra mirasın bütünlüğünü de korumak gibi amaçları olan, aile üyeleri tarafından yönetilen ve yönetim departmanlarının büyük kısmının aile üyelerinden oluştuğu; dolayısıyla karar verme noktasında aile üyelerinin daha fazla söz sahip olduğu ve en az iki nesil varlığını sürdürebilmiş olan işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2001). Dünyada aile işletmeleri ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda, aile kontrolü altındaki işletmelerin sayısının, tüm işletmelerin % 80 ile % 65 arasında olduğu ifade edilmektedir (Fortune 500, 1999). Amerika Birleşik Devletleri'nde kayıtlı işletmelerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i, Türkiye'de %95'i ve İsviçre'de %85'i aile işletmesidir (Aydın, 2011; Alayoğlu, 2003: 13). Bu işletmelerin büyük bir kısmı küçük ölçekli işletmelerdir ve bir diğer nesle geçme ihtimalleri yok denecek kadar azdır. Öte yandan dünya çapındaki en büyük ve en başarılı işletmelerinde de %40'ının aile işletmesi olduğu bilinmektedir (Fortune 500, 1999).

Literatürde aile işletmesi kavramı hakkında birçok tanım mevcuttur. Yapılan tanımlardan birçoğunun hemfikir olduğu nokta; işletmeyi başarılı bir şekilde yönetmek ve bu noktada aile üyesi olan kişilerin bu aşamalarda rol almasıdır (Fındıkçı, 2005). Başka bir ifade ile; aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerinin birbirlerini etkilediği ve bu etkinin onları diğer işletmelerden ayırdığı önemli noktalar olduğu ortaya koyulmaktadır (Erdoğan, 2004: 67; Çetinkaya, Şener, Korkmaz, 2017). Getz, aile işletmelerini; bir işletmenin yönetiminin veya mülkiyetinin ya da her ikisinin birden bir aileye ait olduğu işletmeler olarak tanımlamıştır (Getz, 2000). Cox ise aile işletmelerini, çok sayıda aile üyesinin önemli oranda yatırım yaptığı ya da yönetim faaliyetlerindeki karar ve çalışmalarında önemli bir etkiye sahip olduğu işletmeler olarak tanımlamıştır (Cox, 1996: 92). Chua (1999)' a göre ise aile işletmeleri aynı aileden olan kişiler tarafından yönetilip, sürdürülen, işletme vizyonlarının aile ve nesiller arasında geçişlerle sürdüğü, kontrolün ve sahipliğin aile üyesi kişilerin elinde olduğu işletmelerdir. (İyişeroğlu, 2006). Fındıkçı (2008) ise aile işletmelerini, girişimcilik görevini aile üyelerinden birinin veya birkaç kişinin yaptığı ve sonrasında aileden başkalarının da katılabildiği, genellikle kar amaçlı kurumlar olarak tanımlamıştır. Özalp'e göre, aile fertlerinden birinin işletmenin başında olması, 'aile şirketi' olmak için yeterli bir unsurdur (Özalp, 1971). Bir başka tanım ise, genellikle zirai malların bölünmesini engellemek için akraba olan kişilerce kurulan ve vefat eden aile üyesinin mirasını bırakarak yada başka mallar ortaya koyarak kurulan bir ortaklık biçimidir (Feyzoğlu, 1990: 13; Ateş, 2003: 3). Aile işletmesi; aile üyelerinden gelen girişimciliğin yetenek ile bütünleştirilmesi, yetenek ve düşünce ile devam ettirilmesi,

devam eden bu bütünlüğün ahlaki değerler ile korunması ile aileyi bağlayan, ailedeki hem kız hem de erkek çocuklarına devredilerek sürekliliği devam ettirilen işletmelerdir (Lea, 1998). Karlöf (1993) ise aile işletmelerini, ailenin servetini dağıtmamak için kurulmuş işletmeler olarak tanımlamaktadır. Aile işletmesi, aile üyelerinin işletmenin toplam mülkiyetinin %50'sine sahip olduğu işletmelerdir (Westhead ve Cowling, 1997). Carsrud (1994) 'a göre aile işletmeleri, mülkiyette ve politika belirlemede duygusal yoğunluğun fazla olduğu üyelerin çoğunlukta olduğu işletmelerdir (Asunakutlu, Avcı, 2010). Sveen (1991) göre ise aile işletmelerini, ailenin mal varlığının büyük bir kısmına ve işletme yönetiminin tamamına sahip olan işletmelerdir (Sveen, 1991). Zimmerer ve Scarborough ise; aile işletmesini aile üyelerinden en az iki kişinin işletmenin finansal kontrollerine hakim olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Zimmerer ve Scarborough, 1996).

Literatürde daha bir çok aile işletmesi tanımından bahsedilmektedir. Fakat burada önem arz eden tüm tanımlardaki ortak noktalar. Bahsedilen aile işletmesi tanımları dikkate alınarak, aile işletmeleri bir ailenin kontrolünde olan, hisse paylarının çoğunluğunun tek bir aile olduğu, en az iki nesil ayakta kalabilmiş işletmeler olarak tanımlanabilir (Birincioğlu ve Acuner, 2015).

Aile işletmelerinde genel olarak 3 tür yönetim biçiminden bahsedilmektedir. Bunlar; merkeziyetçi (paternalistik), katılımcı (participate) ve profesyonel (aristokratik) yönetim biçimidir (Dökümbilek, 2010). Literatürde monarşik yönetim adıyla da karşımıza çıkmakta olan merkeziyetçi yönetim tarzında işletme politikaları işletmenin sahibi tarafından belirlenir. Hükmeden bir yönetim tarzı hakimdir. İşletme sahibi kişi, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamakta, haklarını korumakta ama bunun yanında onlara neredeyse hiç söz hakkı tanımamaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar mevcut yeteneklerini kaybederken aynı zamanda yaratıcılıkları da körelmekte ve zamanla kendilerini işletmeye ait hissedememekle beraber sorumluluktan da kaçmaktadırlar. İşletmede yöneticinin kaybından sonra karışıklıkların yaşanmasıyla ve profesyonel yöneticilerin olmamasından dolayı bilimsel işletmecilikten yararlanılamamaktadır (Bozkurt, 2005). Ateş (2005)' e göre, merkezi yönetim biçimi önemli kararlar alabilme şansını meydana getiren iç girişimciliğe engel olmakta ve çalışanların işleri üzerinde değişiklik yapabilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu yönetim biçiminde aile, yapılan işleri birebir takip etmektedir ve hiyerarşi vardır (Ateş, 2005). Merkeziyetçi yönetimde yönetici bazı çalışanlarına daha fazla ilgi, alaka ve yakınlık gösterebilmektedir. Bu durum nepotizm ve ayrımcılığı göz önüne getirmektedir.

İşletmelerde kurumsallaşma, işletmedeki yönetimin tamamen aileden olmayan alanında uzman, profesyonel yöneticilere bırakılması anlamı taşımamaktadır. Fakat aile işletmelerinin kurumsallaşmasındaki en büyük etkenler, üst kademelerdekilerin aile üyelerinden olması sebebiyle başarısızlıkların ve sorunların gündeme getirilmemesidir (Uras, 2004: 10). Bu yönetim biçimi, genellikle büyümekte olan aile işletmelerinde istihdam eden profesyonel yöneticileri yönetim açısından bir takımolumsuzluklarla çalışmak zorunda bırakmaktadır (Çakır, 2002: 95).

Oligarşik yönetim olarak da literatürde karşımıza çıkan katılımcı yönetim biçiminde ise, işletmeye ait olan hisselerin büyük çoğunluğunun aile bireylerinde olmasının yanı sıra yönetim kademelerinde profesyonel yöneticilere de yer verilmektedir. Profesyonellerin ve aileden olanların görevleri ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli; aile üyelerinin yetersiz kaldıkları durumlarda profesyonel yöneticiler işletmenin yönetiminde yer almalıdır. Bu durum işletmenin daha iyi yönetilmesini ve dolayısıyla daha verimli olmasını sağlamaktadır. Bu yönetim biçiminde hem aile değerleri hem de iş değerleri oldukça önemlidir ve işe uygun olan profesyonellerin istihdam edilmesine önem verilmektedir (Bozkurt, 2005: 14). Bu tanımlardan yola çıkarak bu yönetim biçimi uygulandığında nepotizme rastlanmayacağı ya da çok az rastlanılacağı ifade edilebilmektedir (Alayoğlu, 2003: 44 ; Ateş, 2005: 71). Katılımcı yönetim biçiminin egemen olduğu aile işletmelerinde, kurucu ailenin işbirlikçi aile kültürünü benimsemiş oldukları söylenebilir (Dökümbilek, 2010: 10).

Diğer bir yönetim tarzı olan profesyonel yönetim biçiminde, aileden olan sahip ve çalışanların hiç biri işletmenin yönetiminde yer almaz. Şirket için uygun politikalar belirlenir ve uygulanır. Aile üyeleri planlama yapma, yatırım kararları alma, iş ilerleyişinin takibini yapma gibi görevleri yerine getirirken profesyoneller ise işletmeyi yönetir (Alayoğlu, 2003: 45). Tekfen Holding’de aile üyeleri işletmenin yalnızca yönetim kurulunda yer almaktadırlar. Yine Ülker sahip olduğu 22 işletmesinde 5 genel müdürlüğü profesyonel yöneticilere devrederek, 17 tanesinin de yönetiminden çekilmiştir. Sabancı Holding de yönetim kurulunda çalışan mevcut üye sayısını 12’den 9’a indirmiş, dört aile üyesinin yerine de yönetim kurullarına 34 adet profesyonel almıştır (Bozkurt, 2005: 14; Dökümbilek, 2010). Özetle, bu yönetim tarzında ailenin serveti, profesyonellerin ise işletmeyi yönettiği söylenebilir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Profesyonel yönetimin hâkim olduğu aile işletmelerinde, ailenin çatışmacı aile kültürünü benimsemiş olduklarını söylemek mümkündür (Dökümbilek, 2010).

Aile işletmelerinin ekonomik olarak bakıldığında aile işletmesi olmayanlara nazaran daha hızlı büyüdüğü; devamlılıklarını sürdürerek, ayakta kalabilme sürelerine bakıldığında da oldukça hızlı yok oldukları belirtilmektedir. Bu işletmelerin çok hızlı büyümeleri ve çok hızlı bir şekilde yok olmaları, aile işletmesi olmanın avantajlarını ne derece iyi kullanabildiklerine ve dezavantajlarından ne derece kaçabildiklerine bağlıdır (Akça, 2010: 6). 1986 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde US News and World Report Dergisi tarafından yapılmış olan ve Dow Jones endeksi temel alınan bir araştırma en büyük 47 aile işletmesinden 31 tanesinin, aile işletmesi olmayan işletmelere göre daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Peters ve Waterman tarafından kaleme alınan "Mükemmeli Aramak" kitabında da mükemmel olarak bahsi geçen işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğu görülmektedir (Jaffe, 1990:32). Elde edilen başarıların temelinde, ailelerin işletmelerini yönetme biçimleri ve iş hayatına yenilikler katmaları vardır. Aynı zamanda aynı aileden olan kişilerin birbirlerine olan bağlılıkları da iş hayatında önem teşkil etmektedir. Ortak bir geçmişe sahip olan aile bireyleri, birbirlerini iyi tanımakta, güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmektedir. Aralarında kendilerine özel ve hızlı gelişen bir iletişimleri vardır; kolay bilgi paylaşımında bulunur ve işleri daha etkili bir biçimde halledebilirler. Aile içindeki oturmuş olan güç sayesinde kimlerde söz hakkı olduğu, çalışanların ne tür davranışlar sergileyeceği, farklı yetenek ve statülere göre görevlerin kimlere nasıl verileceği bilinir. Ailede bulunan bu özelliklerin iş hayatına da aktarılması güven duygusu yaratan, bağlılık oluşturan verimli bir çalışma ortamı meydana getirmektedir. Aile ilişkisi olmayan diğer işletmelerde sıklıkla karşılaşılmayan bu özellikler, aile işletmelerine büyük bir üstünlük sağlamaktadır (Jaffe, 1990). Dökümbilek (2010), aile işletmelerinin avantajlarını; finansman, yönetim ve kurum kültürü olarak üç alt başlığa ayırmıştır. Sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, aile işletmeleri sermaye sorununu genellikle kendi içlerinde çözümlerle (Dökümbilek, 2010: 13). Bu tarz ülkelerde işletmelerin sermaye ihtiyaçlarını karşılamak büyük bir problem haline gelmektedir (Ateş, 2003: 12). Aile işletmeleri sermaye temin ederken ya da kullanırken ailenin finansal değerlerinden kolayca faydalanmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 22; Kurt, 2009: 60). Bu sermayelerin kullanımında ise aile büyüklerinden daha fazla yararlanmaktadır. Öz kaynakların, sermayenin büyük çoğunluğunu oluşturması, işletmeyi pazarda güçlü duruma getirir (Dökümbilek, 2010). Aile işletmelerinde yaşanan herhangi finansal bir sorunda ortaklar her türlü fedakarlığı gösterirler ve sorunu kendi içlerinde çözmek isterler

(Güller, 2010). Aile işletmelerindeki finansal avantaj bir takım önemli kararların, aile işletmesi olmayanlara oranla daha hızlı bir şekilde alınmasını sağlarken; bu durumun getirdiği esneklik avantajını da kullanmalarına imkan verir (Ural, 2004: 9; Kurt, 2009). İş hayatında yöneticiye ait en önemli görev karar vermektir ve kararda gecikme yaşanması önemli sorunların başındadır (Akdoğan, 2000: 35). Aile işletmeleri sermayenin çoğunluğuna sahip olmanın avantajı ile teknik ve idari konularda yenilikçi olma ve yeni yatırımlara yönelme ile ilgili kararları daha hızlı alabilirler. Aile üyeleri düşüncelerini daha özgür bir şekilde ifade edebilirler (Dökümbilek, 2010). Dolayısıyla işletme ve çalışan hedefleri daha doğru bir şekilde tespit edilir ve işletmenin amaçlarına uygun bir hale dönüştürülebilir (Kets de Vries, 1996: 65; Kurt, 2009). Aile işletmeleri bilinen bir soy isim ve işletme adı ile sektörde büyük bir prestij elde ederek avantaj sağlamaktadır. Sektörde iyi olarak tanımlanabilen bir izlenime sahip bir isim, üretici, tüketicisi, tedarikçi gibi önem arz eden çevrelerde saygı ve güç simgesi olarak görülmektedir. Bu durum piyasada güven duygusu yaratmakta ve aile işletmesini rekabetçi hale getirmektedir (Kurt, 2009). Ayrıca aile üyelerinden olan kişilerin yaptıkları iş ile ilgili uzmanlıkları da avantaj sağlayan bir diğer unsurdur. İşin gerektirdiği niteliklere sahip aile üyeleri başkalarının emrinde çalışmak yerine kendi şirketlerinde çalışmayı tercih ederler. Böylelikle işe ve şirkete karşı uyum problemi de yaşamazlar ve diğer aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha üstün olurlar (Güller, 2010).

Dünyada, değişen şartlara bağlı olarak işletmelerdeki yöneticilerin sık sık değişmesi ve kurumsallaşmanın olmaması büyük bir sorun teşkil eder (Aydın, 1985: 87). Aile işletmelerinde sıkça yönetimde değişikliklere rastlanmaz. Dolayısıyla çalışanlara ve müşterilere işletmenin düzenli bir işleyiş içinde olduğu imajı verilir ve bu da müşterilerde güven duygusu oluşmasını sağlar (Akça, 2010: 9). Kurumsallaşmış işletmelerde büyüme gerçekleştikçe bu büyümeye bağlı olarak bürokratik engeller de artar ve karar verme süreci yavaşlar. Aile işletmelerinde ise bürokrasi diğer işletmeler kadar yoğun olmadığından karar verme süreci hızlanmakta ve üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Yalçın,1993). Patron, babacan bir tavırla çalışanlarına yaklaşmakta ve aralarındaki bu ilişki, profesyonel bir yöneticinin çalışanlarıyla arasındaki ilişkiden daha samimi olmaktadır. Bu durum aile işletmesinde çalışan kişilerde daha fazla güven duygusu oluşmasında, yenilikçi ve yaratıcı olmasında ve gerektiğinde risk alabilecek gücü kendisinde bulabilmesinde etkili olmaktadır (KetsDeVries, 1996). Kişisel özveri işletmelerde hem avantaj hem de dezavantaj

olabilmektedir. Birçok aile işletmesi kişisel özveriyi ön planda tutarak, işletmelerin kapanma noktasına geldiği zamanlarda bile aile onuru ve sadakat ön planda olduğundan dolayı varlıklarını devam ettirebilmişlerdir. Finansal sorunların yaşandığı zamanlarda hisselerin birleştirilmesi ile krizlerin rahatça çözüldüğü görülmüştür. Sadece zorlu dönemlerde değil, işletmelerin kuruluş ve gelişme dönemlerinde de aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını kar paylarını en az seviyeye getirerek ve kişisel özveri ile sağlamışlardır (Güller, 2010).

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinin büyük bir kısmı kan bağıının ve duygusal bağın yarattığı sakıncalardan meydana gelmektedir (Kurt, 2009). Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki en önemli farklardan birisi, aile kültürünün işletme yönetimi ve stratejilerinde yoğun bir şekilde etkili olması ve aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin daima önüne geçmesidir (Çetin, vd., 2008; 108). Bu da, sıkça karşılaşılan “işe göre adam” değil “adama göre iş” mantığını aile işletmelerine oturtmuştur (Akça, 2010). Yapılacak olan görevlerin yeterliliklerini taşımayan birinin astı olarak çalışmak, aile üyesi olmayan çalışanlar için hoş olmayan bir durumdur ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Taşkın (2001) 'a göre, aileden olmayan yöneticilerden daha yüksek performans beklenirken, ücretlendirme politikalarında aileden olanlara ayrıcalık gösterilmesi yöneticilerin buldukları işletmeden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Taşkın, 2001). Yapılan iş, bu işin getirisi ve bunlara karşılık alınan ücrete bakıldığında ve eşit olmayan durumlar gözleendiğinde, çalışanlar adaletsiz bir iş ortamında istihdam ettiklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla güven sorunu meydana gelmekte ve bu da iş doyumunu ve çalışanın performansını negatif yönde etkilemektedir (Güller, 2010). İşletme çalışanları böyle durumlarda kendilerine gereken değerin verilmediğini düşünerek işletmeden ayrılmakta ya da karşılaştıkları en uygun fırsatta işletmeyi terk etmektedirler. Bu durum aile işletmelerinde kalifiye eleman sıkıntısının yaşanmasına neden olmaktadır. (Akça, 2010).

Akça (2010)'ya göre, ailenin menfaatleri ile işletmenin menfaatlerinin birbirine karıştırılması, aile ile iş konularının birbirine girmesine neden olmaktadır (Akça, 2010). Aile işletmelerindeki en önemli faktörlerden olan düzen ve uyumun bozulması ile aile üyelerinin kendi aralarındaki rekabeti, işletmenin geleceğini tehlikeye atabilmektedir (Ateş, 2003). Başarılı işletmeler genellikle yenilikleri takip eden , yeni buluş ve teknolojilere açık olan, dinamik kuruluşlardır (Güller, 2010). Mal sahibi yöneticiler kaybetme korkusundan ve yaşanabilecek herhangi olumsuz bir durumda yetkilerini ve isimlerini kaybetme korkusundan dolayı çok fazla risk almak

istememekte ve yeniliklere karşı çekingen olabilmektedirler (Aydın, 1985). Yeniliklere karşı kapalı olunması ve risk alınmak istenmemesi ortaya çıkan fırsatların değerlendirilememesine neden olabilmektedir. Bu durum şirket için dezavantaja dönüşebilmektedir (Ateş, 2003). Aile işletmelerinde çalışan aile üyesi kişi farklı rollere sahip olmaktadır. Bu kişi akraba olarak ailenin bütünlüğünden, işletme sahibi olarak ise işletmenin karlılığından ve yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Birbirinden farklı bu roller birbirinin içine girer ve zamanla rol karmaşası yaşanabilir (Günver, 2002: 23; Ateş, 2003). Aile işletmelerinde aile üyelerinin aralarında belirli bir görev tanımının olmaması, yetkilerin ve sorumlulukların yeterince belirlenmemesi de aile üyesi olmayan çalışanlar içinde belirsizliğe neden olur ve işletme bundan zarar görür (Ateş, 2003; Güller, 2010). Yönetimin kurucudan sonra kime bırakılacağı da aile şirketlerinde önemli bir konudur. Genellikle aile işletmelerinde üst yönetim, aile mirası olan işletmenin yönetimini ileride daha başarılı olacağı düşünülerek aile üyelerinden birine devretmek istemektedir. Bu durumda ikiden fazla aday olması halinde tartışmalar görülebilmekte, dolayısıyla işletme zor durumda kalarak bazı zamanlarda dağılmaya sürüklenebilmektedir (Ateş, 2003). Bu nedenle var olan yönetici kendisinden sonra yerine getirmeyi düşündüğü kişiyi önceden seçmeli ve onu yetiştirmelidir (Günver, 2005). Öncelikle girişimci başta olmak üzere üst yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarını paylaşmak istememeleri ve merkeziyetçi yönetime sahip olmaları sebebiyle, aile üyeleri yetki devrine yaklaşmamaktadırlar (Akça, 2010). Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak görülür. Basit ve gündelik işlerle ilgilenmekten, işletme için çok daha fazla önem taşıyan planlama, strateji belirleme gibi konular geri planda kalmakta ve yeteri kadar önem verilmemektedir (Ateş, 2003). Yetkinin ve karar verme gibi hakların sınırlı kişilerde olması yanlış kararlara neden olmakla beraber, yeni ve daha etkili kararlar alınmasının da önüne geçmektedir (Akça, 2010). Oysa işletmenin gelişmesinde ve kurumsallaşabilmesinde anahtar kavram "yetkinin astlara (diğer yöneticilere) aktarılabilmesi" dir (Akdoğan, 2000). Başta girişimci olmak üzere üst yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzını benimsemişlerse ve yetki devrini olumsuz olarak değerlendiriyorlarsa gelecek yeni neslin gelişimi yavaş ve uzun olabilmektedir. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olmadığından yanlış karar alma ya da kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşmaktadır (Ateş, 2003). Aile işletmelerinde işe alım süreçlerinde ve terfilerde aileden olmanın bir avantaj olarak görülmesi ve zaman zaman aile üyeleri arasında ortaya çıkabilen rekabet ve fikir

çatışması gibi unsurlar profesyonel yöneticileri bu tip işletmelerden uzaklaştırmaktadır (Yalçın, 1993: 51; Akdoğan, 2000). Daha çok işçi-işveren ilişkilerinde rastlanılan, genellikle faydalı da olan işverenin işçisi ve diğer çalışanlarına karşı babacan bir tutumunun olması da zaman zaman sorunlara neden olmaktadır. İşletme sahibinin babacan bir tavır ile çalışanları üzerinde yasaklayıcı ve baskı uygulayan bir tavır takınması olması büyük sorunlara neden olabilmektedir (Akdoğan, 2000).



Tablo 2. Aile İşletmelerinin Güçlü (Avantaj) ve Zayıf (Dezavantaj) Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Bakış açısının uzun zamanlı olması• Serbesti tanıma düzeyinin yüksek olması -Borsa baskısının düşük olması ya da hiç gözlenmemesi -İşletmenin başkaları tarafından ele geçirilme riskinin az olması• Gurur verici olarak aile kültürü -Tutumlu olma -Güçlü bağlılık, özdeşleşme motivasyon -Liderlikte devamlılık• Zor dönemde daha esneklik -Elde edilen maddi gelirin tekrar yatırım amaçlı işlenmesi• Daha az bürokratik ve bireysel -Daha çok esneklik -Daha çabuk karar alma• Finansal beklentiler -Büyük başarı elde etme imkanı• İş bilgisi -Aile bireylerine yönelik eğitimlerin erken başlaması	<ul style="list-style-type: none">• Sermaye piyasasına daha az erişim büyüme engelleyebilir• Örgütsel yapının karmaşık görülmesi -Dağınık örgüt -Dengesiz ve düzensiz görev Paylaşımı• Akraba kayırma -Yeteneksiz aile üyelerinin örgütte yönetici olmasına izin vermeme -Eşitlikten uzak ödüllendirme• Aşırı Şımaran çocuk Sendromu• Aile içinde çatışma -Aile içinde yer alan tartışmaların iş ortamına aktarılması• Otokratik/babaerkil kurallar -Değişime direnme -Gizlilik -Bağımlı kişiliklerin dikkat çekmesi• Finansal zorluk ve sıkıntılar - Aile bireylerinin kurumsal yapıyı kendi çıkarları için kullanmaları - İşletmeye yapılan katkı düzeyi ile alınan ücret arasında eşitsizlik bulunması• Vekalet sürecinde meydana gelen problemler

Kaynak:Kets de Vries, 1993:61; Yolaç ve Doğan, 2011

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasında bir takım farklı özellikler vardır. Aile işletmelerinde duygu esaslı ilişkiler vardır. Bağlılık, sevgi, saygı gibi özellikler esastır. Akrabalık bağlarına bağlı olarak ömürlük bir birliktelik vardır. Kapalı ve içe dönük, güven esaslı işletmelerdir ve genellikle her türlü çatışmadan kaçınırlar. Diğer işletmelerde ise mantık esaslı ilişkiler hakimdir. Sözleşmelerle bağlılık sağlanır. İşletmelerde birliktelik çalışanların performansına bağlıdır Açık ve dışa dönük; risk

alabilen, rekabetçi işletmelerdir ve olumlu çatışma yöntemlerini kullanırlar (Sadri, 2013: 9-10). Yalçın (1993) 'e göre, aile işletmelerinin çalışma ortamını ve yönetimdeki etkinliği belirleyen üç grup ilişki vardır (Yalçın, 1993). Bunlardan ilki, işletmenin sahibi ile aile üyeleri arasındaki ilişkidir. Daha çok baba-evlat ilişkisi gibidir. İşletmenin sahibi ve aile üyeleri arasındaki bu ilişkide, baba rolünde olan işletme sahibinin iyi bir öğretmen olması gerekmektedir (Akdoğan, 2000). Çünkü ileride yaşanacak olan devir tesliminde en az sorunla karşılaşmak ve işletme yönetiminde başarılı olmak için yeni gelecek kişinin tecrübelerine ve yardıma oldukça ihtiyacı vardır (Alcorn, 1982). İşletme sahibi yöneticinin ilişki içinde olması gereken ikinci grup ise akrabalarıdır. Eğer bir işletme aile işletmesi olarak kabul ediliyorsa, tüm aile bireyleri o işletmede çalışmalıdır. Akrabalar her zaman iş başvurularında kendilerini öncelikli kabul ederler ve karşı taraftan da böyle bir öncelik beklerler. Burada yaşanabilecek en önemli sorun, işletme ve aile amaçlarında çatışmaların oluşmasıdır (Akdoğan, 2000). Üçüncü olarak da Akdoğan (2000) 'e göre akraba olmayan çalışanlar ile akraba olduklarından dolayı hak etmeseler dahi belirli görevlerde bulunan, diğer çalışanlara göre daha yüksek ücret alabilen çalışanlar arasındaki ilişkiler de bir başka önem taşıyan konudur. Kuruluş aşamasındayken ya da küçük çaplı bir işletmeyken ihtiyaçlara cevap verebilen, fazlasıyla geniş yetkilere sahip olan bir akraba çalışanın yetkileri, işletme kurumsallaşma çalışmalarına başladığında kısıtlanabilir ve üzerine ondan daha kalifiye bir yönetici getirilebilir (Akdoğan, 2000).

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, nepotizmin aracı rolünü aile şirketlerinde çalışan yöneticiler üzerinde incelemektir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel amaçlarının kabulünü sağlama, çalışanlara uygun bir model olma, çalışanlara ilham ve vizyon verme, çalışanlara bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikler sunma, yüksek düzeyde başarı beklentisine sahip olma ile nepotizm algısının terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık, işlem ve işe almada kayırmacılık alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ve YEM analizi yapılarak incelenmiştir. Çalışmanın araştırması Türkiye'deki çeşitli aile şirketlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda aile şirketlerinde çalışan 384 yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak pandemi koşullarından dolayı 253 kişiye ulaşılabilmiş ve 239 geçerli anket elde edilmiştir.

Rekabetin oldukça arttığı piyasalarda dönüşümcü liderlik tarzı büyük bir öneme sahiptir (Eren, 2004). Vigoda-Gadot çalışmalarında yeni liderlik yaklaşımlarını kabul etmiş olan yöneticilerin çalışanlarını ikna etme yöntemi ile belirlenen amaçları gerçekleştirerek başarıya ulaştıklarını ve bunun çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkilediklerini ortaya koymuştur (Vigoda-Gadot, 2006). Dolayısıyla işletmedeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tipini benimsemeleri iş performansını artırmakta, bunun yanında işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır (Alper Ay ve Keleş, 2017: 202). Aile işletmelerinde sıkça karşılaşılan ve yönetimde ciddi sorunlara neden olabilen faktörlerden en önemlisi nepotizmdir (Soygun ve Türk, 2008: 67). Nepotizmin var olduğu işletmelerde yöneticilerin genellikle kendi akrabası olan çalışanlarını kayırdıkları bilinmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 59). Nepotizm uygulamalarının bulunduğu işletmelerde, çalışma ortamında huzurun bozulması ile birlikte işten ayrılmalar görülmeye başlanır (İyişleroğlu, 2006: 50).

4.2. ARAŞTIRMA SORULARI

Yapılan bu çalışmada, aile şirketlerinde çalışan yöneticiler arasında, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti etkisinde nepotizmin aracı rolü incelenmektedir. Daha önce yapılmış olan araştırmalar ve alandaki diğer görgül çalışmaların ışığında bu çalışmanın araştırma soruları şunlardır:

Araştırma sorusu:

Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti etkisinde nepotizmin aracı rolü var mıdır?

Dönüşümcü liderlik ile nepotizmin alt boyutları incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin amaçlarının kabulünü sağlama, çalışanlara uygun bir model olma, çalışanlara ilham ve vizyon verme, çalışanlara bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikler sunma, yüksek düzeyde başarı beklentisine sahip olma alt boyutlarından oluşmaktadır. Nepotizm algısı ise terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık, işlem ve işe almada kayırmacılık alt boyutlarından meydana gelmektedir.

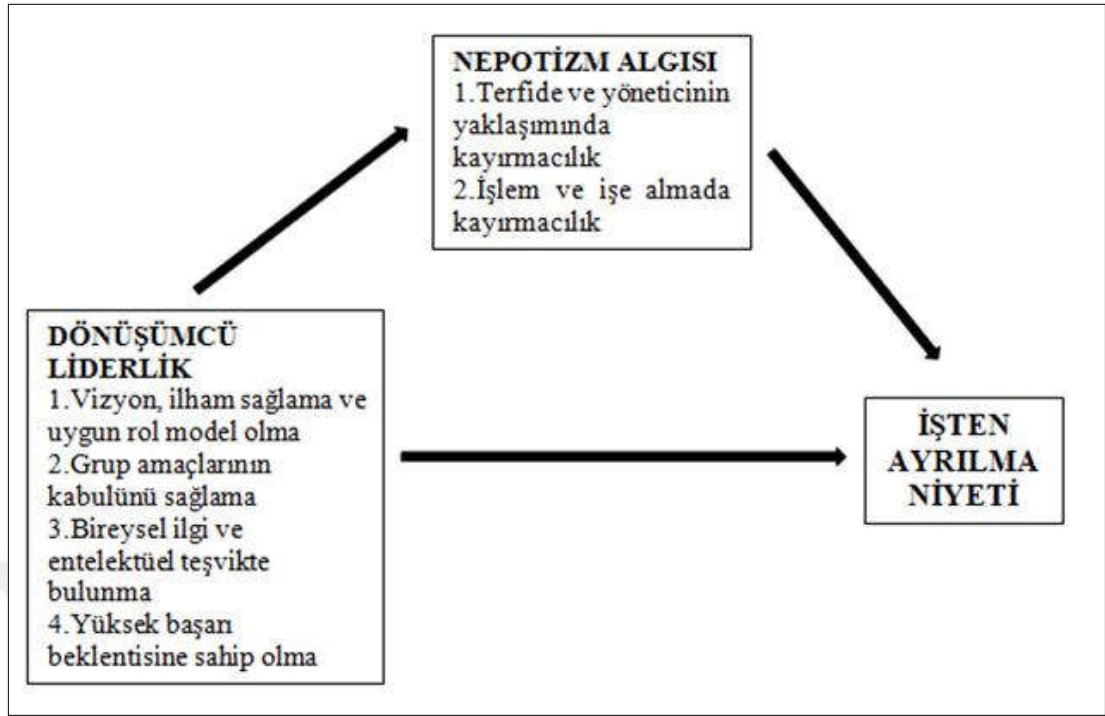
Alt araştırma soruları:

Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti etkisinde, dönüşümcü liderlik ve nepotizmin alt boyutları arasında ne yönde bir ilişki vardır?

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yapılan bu araştırmada en az iki farklı bağımlı değişken arasındaki korelasyonun tespit edilmesinde kullanılan ilişkiyel tarama modelinden faydalanılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda da iki ve daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde bu modelden yararlanıldığı görülmektedir (bknz. Şekil 4.4.).

Şekil 4. Araştırma Modeli ve Modelde Yer Alan Değişkenler



4.4. PİLOT UYGULAMA

Araştırma öncesinde anket formunun hazırlanmasında uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşünün amacı, anket uygulaması oluşabilecek hataları önlemektir. Uzman görüşüne göre anket formunda az sayıda demografik soru olması kararlaştırılmıştır. Çalışma kapsamında ölçülmek istenilen dönüşümcü liderlik, nepotizm algısı ve işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak literatürde daha önce kullanılmış olan ve katılımcıların kolay yanıtlaması için en az sayıda soru içeren ölçekler seçilmiştir. Çalışma kapsamında anket uygulanabilecek kişilerden 20 kişiye ön uygulama yapılmış ve sorularda anlaşılmayan herhangi bir husus olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anket formu hazırlandığı şekli ile uygulanmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çıngı (1994: 50) evrenin 10.000 ve üzeri olması durumunda örneklemin 384 kişi olmasının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Yapılan bu araştırma pandemi döneminde yapıldığından dolayı ilgili kurumlardan aile şirketlerinde yönetici olan kişi sayıları alınamamıştır. Bu nedenle 384 kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak pandemi koşullarında 253 kişiye ulaşılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini aile şirketlerinde çeşitli departmanlarda yönetici olarak çalışan kişilerden rastgele seçilen

253 kişi oluşturmuştur. Bunu ölçeklere ilişkin uç değerler temizlendikten sonra 239 kişilik veri seti ile analizler uygulanmıştır. Anket sorularında doğru ve gerçekçi cevaplar verilmesi adına yöneticilerin aile üyesi olup olmadıklarını belirlemek amaçlı sorulara yer verilmemiştir.

4.5.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama araçları hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan veri toplama aracında toplam dört bölüm yer almaktadır.. Birinci bölümde 5 adet demografik soru içeren kişisel bilgi formu yer almakta olup, ikinci bölümde 23 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği, üçüncü bölümde 14 sorudan oluşan nepotizm algısı ölçeği, dördüncü ve son bölümde de 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilk olarak tanımlayıcı istatistikleri içeren analizler uygulanmış, sonrasında açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

Tablo 3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek / alt boyut	Ortalama	Ortanca	Mod	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ran j
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	4,01	4,00	4	,56	-,91	1,53	3
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	4,10	4,00	4	,62	-,58	,32	3
Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	3,76	4,00	4	,74	-,74	,79	4
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	3,82	4,00	4	,67	-,28	-,22	3
Dönüşümcü liderlik algısı toplam	3,94	4,00	4	,50	-,33	,06	2
Terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık	2,63	2,43	2	1,05	,23	-,92	4
İşlem ve işe almada kayırmacılık	2,76	2,67	4	1,00	,06	-,86	4
Neopotizm algısı toplam	2,69	2,62	2	,98	,16	-,80	4
İşten ayrılma niyeti	2,23	2,00	2	1,07	,82	-,07	4

Tablo incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerlerin -2 ile +2 arasında yer alması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Araştırmalarda verilerin normal dağılıma uygun olmaları durumunda parametrik veri analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

4.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması İşcan (2002) tarafından yapılan dönüşümcü liderlik ölçeği araştırma kapsamındaki katılımcıların dönüşümcü liderlik algısının ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert türünde 23 maddeden oluşmaktadır. İşcan (2002) tarafından uyarlanan ölçek 5 alt boyutlu olup, bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda ölçeğin 4 faktörlü yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett’s Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,92
Bartlett’s Test	χ^2	3030,34
	df	153
	p	,000

Tablo incelendiğinde, KMO değerine göre örneklem büyüklüğün faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu (Aksu ve diğ, 2017: 9; Altunışık ve diğ, 2007: 226) ve Bartlett’s test değeri anlamlı olduğundan dolayı ölçeğin faktör analizi için uygun bir ölçek olduğu (Aksu ve diğ, 2017: 10; Altunışık ve diğ, 2007: 230) görülmektedir.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanına İlişkin Madde Numaraları ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt boyut	Madde numarası	Cronbach's Alpha	Açıklanan varyans
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	1, 2, 3, 4	,781	24,0
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	9, 10, 11, 12, 13	,927	19,20
Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	16, 17, 18, 20	,899	15,14
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	21, 22, 23	,647	11,40
Ölçek toplamı	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23	,934	69,73

Tablo incelendiğinde, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutunun orta düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha < ,80$), vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik alt boyutları ile toplam ölçek puanının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha > ,80$) görülmektedir (Özdamar, 2013a: 555).

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Madde	Faktör 1 faktör yükleri	Faktör 2 faktör yükleri	Faktör 3 faktör yükleri	Faktör 4 faktör yükleri
2.Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	,787			
3.İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	,711			
1.Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	,664			
4.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	,636			
10.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.		,850		
11.Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.		,821		
9.İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.		,747		
12.Çalışanları (grubu) aynı amaca donuk olarak çalışmaya sevk eder.		,744		
13.Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.		,696		
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.		,559		
18.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.			,838	
19.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.			,813	
20.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.			,763	
16.Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.			,556	
17.İsime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.			,532	
22.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.				,760
23.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.				,754
21.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.				,677

Tablo incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğinde Faktör 1'in faktör yüklerinin ,636 ile ,787 arasında olduğu, Faktör 2'nin faktör yüklerinin ,539 ile ,850 arasında olduğu, Faktör 3'ün faktör yüklerinin ,532 ile ,838 arasında olduğu, Faktör 4'ün faktör yüklerinin ,677 ile ,760 arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin 5, 6, 7, 14 ve 15 numaralı maddeler aynı anda birden fazla faktörde yakın faktör yükleri sahip olduğundan dolayı binişik madde olarak ölçekten çıkarılmıştır (Altunışık ve diğ., 2007:

226, Çokluk ve diğ., 2012: 194). Ölçeğe ilişkin tüm değerlendirmeler kalan maddeler üzerinden yapılmıştır.

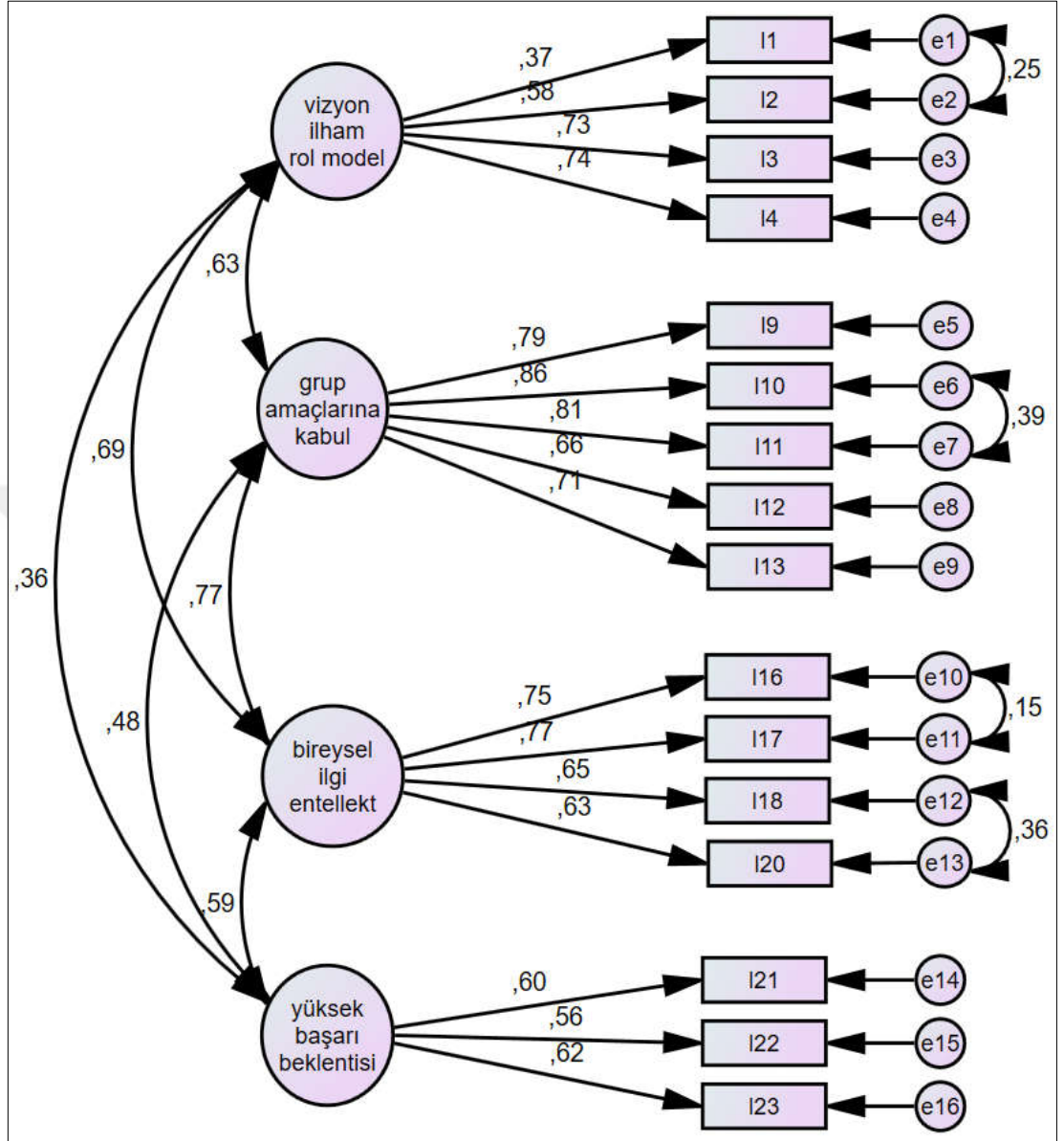
Tablo 7. .Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
1,77	,07	,95	,90	,92	,88	,04	,05
1,75	,06	,96	,90	,92	,88	,04	,05

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013), NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016)

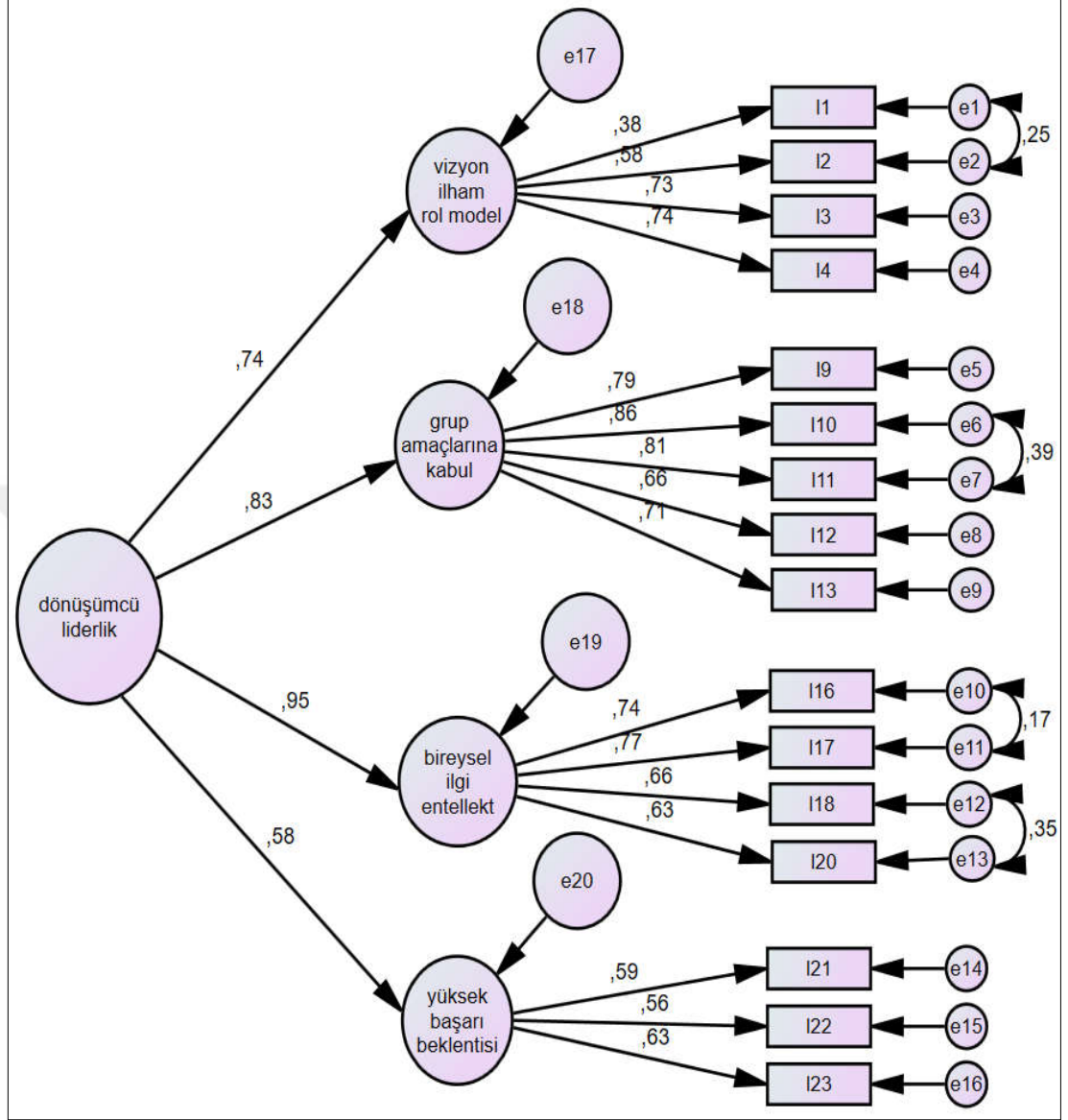
Tablo incelendiğinde, uyum indeksi değerlerinin hem birinci düzey hem de ikinci düzey DFA sonuçlarında kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin DFA sonucunda geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin birinci düzey DFA diyagramı incelendiğinde, faktör yüklerinin ,37 ile ,81 arasında olduğu, alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının ise ,36 ile ,77 arasında olduğu görülmektedir.

Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA diyagramı incelendiğinde, faktör yüklerinin ,38 ile ,81 arasında olduğu görülmektedir. Örtük değişken olan dönüşümcü liderliğin alt boyutlara ilişkin regresyon katsayılarının ,58 ile ,95 arasında olduğu görülmektedir. Birinci düzey ve ikinci düzey DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, ölçüm aracının ölçülmek istenilen özellik olan dönüşümcü liderliği yeterli düzey ölçtüğü görülmektedir.

4.5.1.2. Nepotizm Algısı Ölçeği

Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından geliştirilen nepotizm algısı ölçeği araştırma kapsamındaki katılımcıların nepotizm algısı algısının ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert türünde 14 maddeden oluşmaktadır. Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından uyarlanan ölçek 3 alt boyutlu olup, bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda ölçeğin 2 faktörlü yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. .Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett’s Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,93
Bartlett’s Test	x ²	3375,57
	df	78
	p	,000

Tablo incelendiğinde, KMO değerine göre örneklem büyüklüğün faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu (Aksu ve diğ, 2017: 9; Altunışık ve diğ, 2007: 226) ve Bartlett’s test değeri anlamlı olduğundan dolayı ölçeğin faktör analizi için uygun bir ölçek olduğu (Aksu ve diğ, 2017: 10; Altunışık ve diğ, 2007: 230) görülmektedir.

Tablo 9. Nepotizm Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanına İlişkin Madde Numaraları ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt boyut	Madde numarası	Cronbach’s Alpha	Açıklanan varyans
Terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	,954	41,07
İşlem ve işe almada kayırmacılık	9, 10, 11, 12, 13, 14	,921	35,50
Ölçek toplamı	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14	,961	76,57

Tablo incelendiğinde, terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık, işlem ve işe almada kayırmacılık ile toplam ölçek puanının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha > ,80$) görülmektedir (Özdamar, 2013a: 555).

Tablo 10. Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Madde	Faktör 1 faktör yükleri	Faktör 2 faktör yükleri
5. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, isin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	,838	
2. Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	,838	
1. Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	,821	
3. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	,798	
4. Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum	,765	
6. Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	,738	
7. Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	,699	
12. Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.		,814
14. Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.		,806
13. Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.		,777
11. Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.		,752
10. Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.		,702
9. Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.		,631

Tablo incelendiğinde, nepotizm algısı ölçeğinde Faktör 1'in faktör yüklerinin ,699 ile ,838 arasında olduğu, Faktör 2'nin faktör yüklerinin ,631 ile ,814 arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin 8 numaralı maddeler aynı anda birden fazla faktörde yakın faktör yükleri sahip olduğundan dolayı binişik madde olarak ölçekten çıkarılmıştır (Altunışık ve diğ, 2007: 226, Çokluk ve diğ, 2012: 194). Ölçeğe ilişkin tüm değerlendirmeler kalan maddeler üzerinden yapılmıştır.

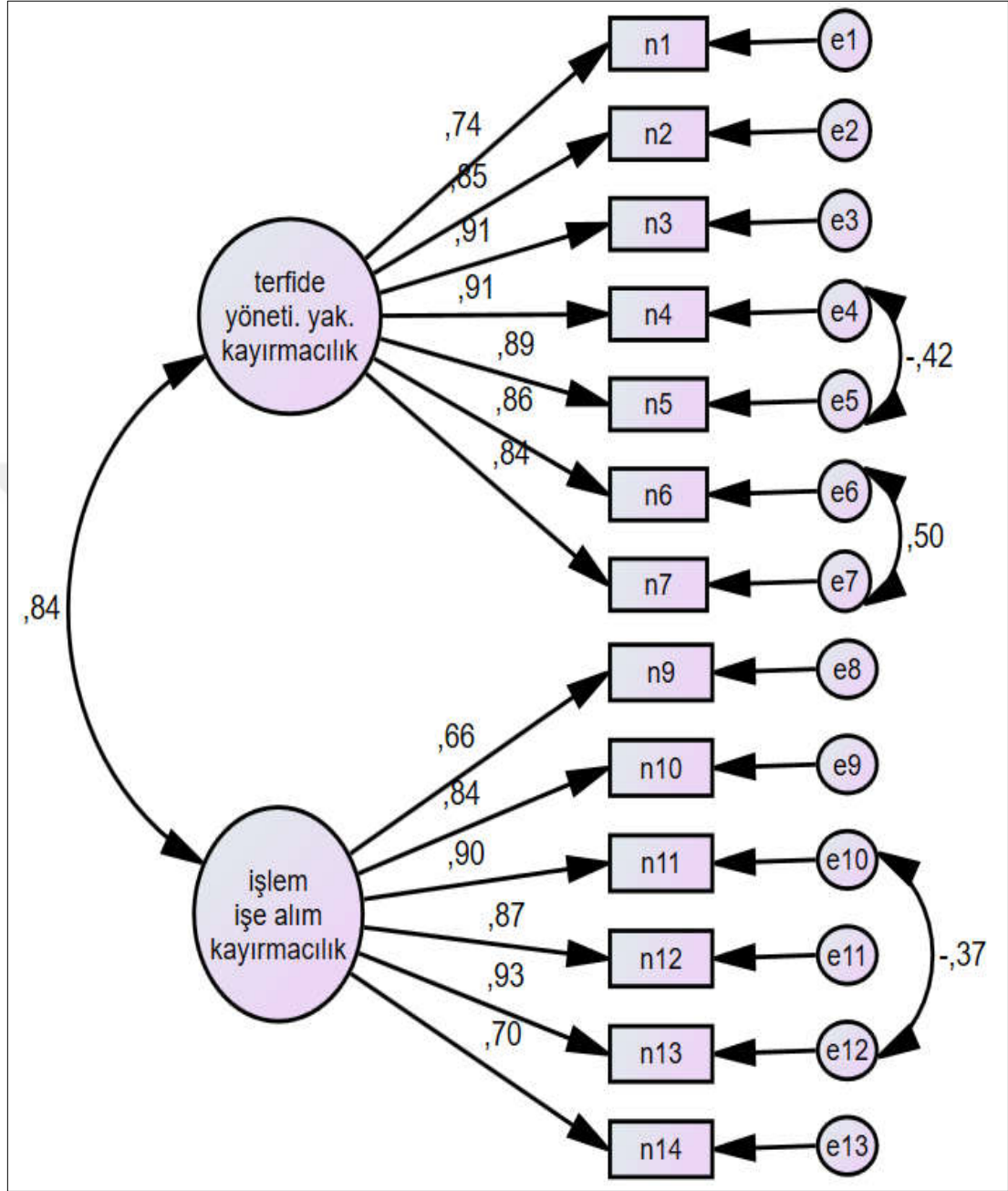
Tablo 11. Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey ve İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
3,09	,09	,96	,94	,90	,85	,06	,04
3,09	,09	,96	,94	,90	,85	,06	,04

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013), NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016)

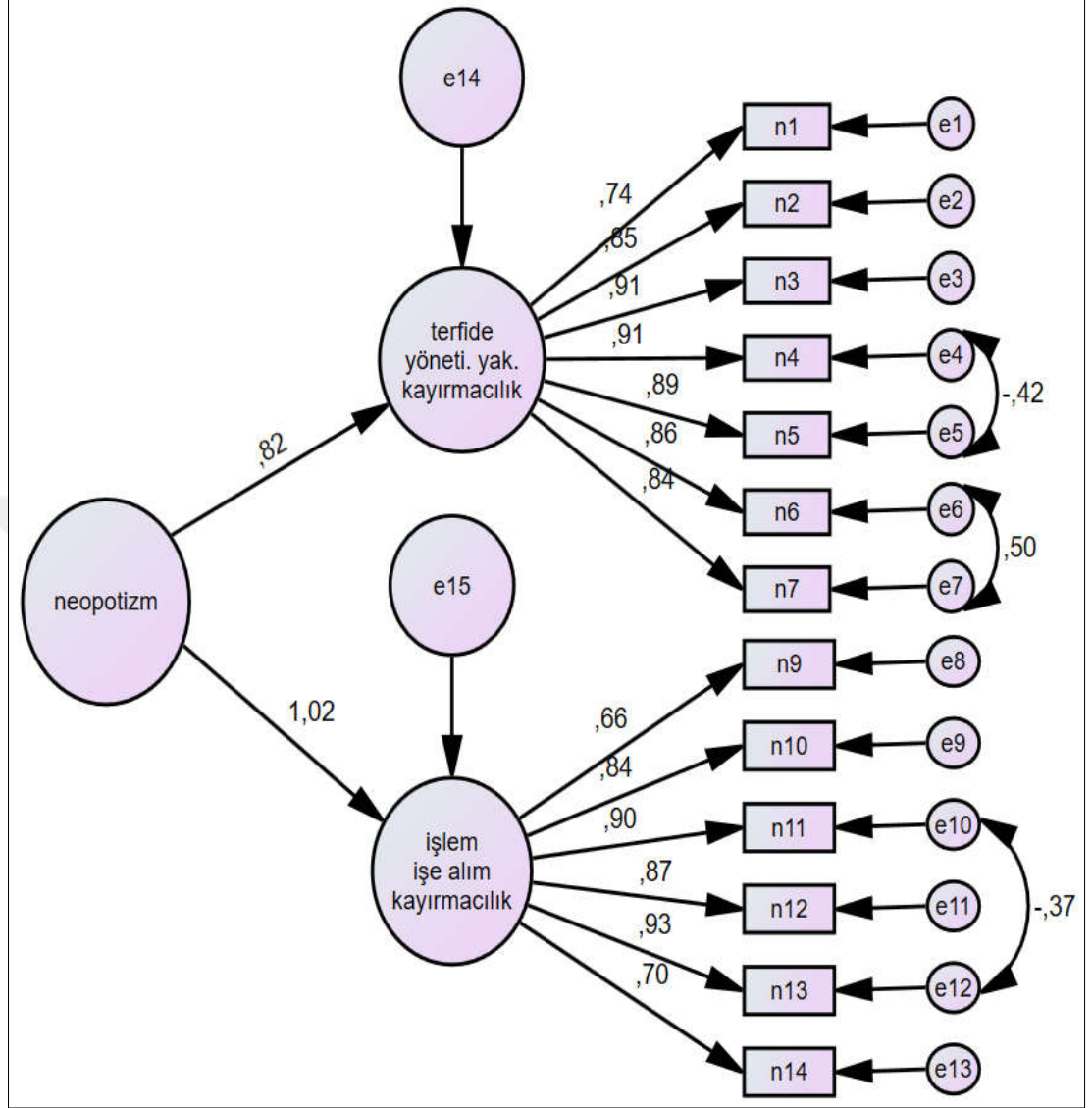
Tablo incelendiğinde, uyum indeksi değerlerinin hem birinci düzey hem de ikinci düzey DFA sonuçlarında kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre nepotizm algısı ölçeğinin DFA sonucunda geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

Şekil 7.Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Nepotizm algısı ölçeğine ilişkin birinci düzey DFA diyagramı incelendiğinde, faktör yüklerinin ,66 ile ,93 arasında olduğu, alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayısının ise ,84 olduğu görülmektedir.

Şekil 8. .Nepotizm Algısı Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Nepotizm algısı ölçeğine ilişkin ikinci düzey DFA diyagramı incelendiğinde, faktör yüklerinin ,66 ile ,93 arasında olduğu görülmektedir. Örtük değişken olan nepotizm algısının alt boyutlara ilişkin regresyon katsayılarının ,82 ile ,1,02 arasında olduğu görülmektedir. Birinci düzey ve ikinci düzey DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, ölçüm aracının ölçülmek istenilen özellik olan nepotizm algısını yeterli düzey ölçtüğü görülmektedir.

4.5.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Doğru Tumba (2019) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği araştırma kapsamındaki katılımcıların işten ayrılma niyeti algısının ölçülmesi

amacıyla kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert türünde 3 maddeden oluşmaktadır. Doğru Tumba (2019) tarafından uyarlanan ölçek 1 boyutlu olup, bu araştırma kapsamında yapılan AFA sonucunda da ölçeğin 1 faktörlü yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		,75
Bartlett's Test	x ²	682,32
	Df	3
	P	,000

Tablo incelendiğinde, KMO değerine göre yapılan bu araştırmaya dahil edilen örneklem sayısının/örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapma noktasında yeterli olduğu görülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 226; Aksu ve diğerleri, 2017: 9). Bunun yanında yapılan analiz sonuçlarına göre Bartlett's test değeri anlamlı bulunmuş, bu kapsamda ölçeğin faktör analizi için uygun bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aksu ve diğ, 2017: 10; Altunışık ve diğ, 2007: 230).

Tablo 13. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Toplam Puanına İlişkin Madde Numaraları ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt boyut	Madde numarası	Cronbach's Alpha	Açıklanan varyans
Ölçek toplamı	1, 2, 3	,939	89,20

Tablo incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ölçeğinin toplam ölçek puanının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha > ,80$) görülmektedir (Özdamar, 2013a: 555).

Tablo 14. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Madde	Faktör 1 faktör yükleri
2. Şu anki işimden ayrılmaya niyetliyim	,960
1. Şu anki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum	,939
3. Yeni bir iş arıyorum	,934

Tablo incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ölçeğinde Faktör 1'in faktör yüklerinin ,934 ile ,960 arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin aynı anda birden fazla faktörde yakın faktör yükleri sahip maddesi bulunmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır.

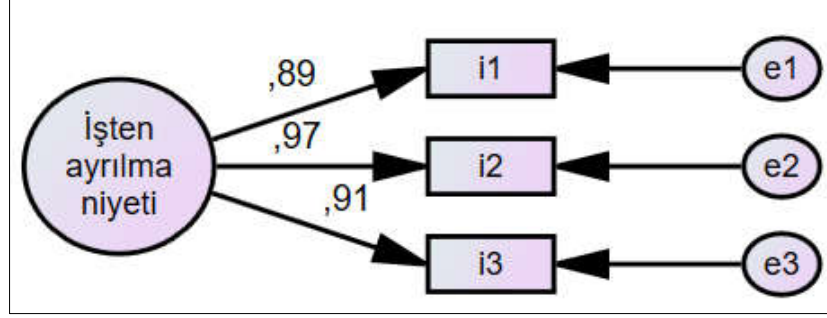
Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
3,23	,09	,99	,99	,98	,95	,07	,01

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013), NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016).

Tablo incelendiğinde, uyum indeksi değerlerinin birinci düzey DFA sonuçlarında kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin DFA sonucunda geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin alt boyutları bulunmadığından dolayı ikinci düzey DFA uygulanmamıştır.

Şekil 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin birinci düzey DFA diyagramı incelendiğinde, faktör yüklerinin ,89 ile ,97 arasında olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırma grubuna ilişkin demografik bilgilerin frekans dağılımları incelenmiş, sonrasında dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ve nepotizmin dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetine etkisindeki aracılık rolü incelenmiştir.

5.1. KATILIMCILARIN MESLEKİ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya aile şirketlerinde yönetici olarak çalışan bireyler gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya toplam 253 katılmış, uç değerler veri setinden çıkarıldıktan sonra kalan 239 kişi üzerinden analizler yürütülmüştür.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Değişken	Alt değişken	f	%
Yaş grubu	22-31 yaş aralığı	30	12,6
	32-41 yaş aralığı	81	33,9
	42-51 yaş aralığı	83	34,7
	51+ yaş aralığı	45	18,8
Kaç yıldır yöneticilik yapıyor	1-5 yıllık kıdem	74	31,0
	6-10 yıllık kıdem	67	28,0
	11-15 yıllık kıdem	35	14,6
	15-20 yıllık kıdem	33	13,8
	20+ yıllık kıdem	30	12,6
Cinsiyet	Kadın	114	47,7
	Erkek	125	52,3
Eğitim durumu	Lise	5	2,1
	Üniversite	187	78,2
	Lisansüstü	47	19,7
Yöneticilik üzerine eğitim aldı mı?	Evet	169	70,7
	Hayır	70	29,3

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların %12,6'sının 22-31 yaş grubunda olduğu, %33,9'unun 32-41 yaş grubunda olduğu, %34,7'sinin 42-51 yaş grubunda olduğu, %18,8'inin 51+ yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya

katılanların %31'i 1-5 yıldır yöneticilik yaparken, %28'i 6-10 yıldır yöneticilik yapmakta, %14,6'sı 11-15 yıldır yöneticilik yapmakta, %13,8'i 15-20 yıldır yöneticilik yapmakta, %12,6'sı 20+ yıldır yöneticilik yapmaktadır. Katılımcıların %47,7'si kadın, %52,3'ü erkeklerden oluşmaktadır ve %2,1'i lise mezunu, %78,2'si üniversite mezunu, %19,7'si lisansüstü eğitim mezunudur. Araştırmaya katılanların %70,7'si yöneticilik üzerine eğitim almıştır.

5.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA KULLANILAN ÖLÇEK PUANLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE ÖLÇEK PUANLARININ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiş, sonrasında ölçek puanlarının arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 17. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek / alt boyut	N	X	Ss
1.Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	239	4,01	,56
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama	239	4,10	,62
3.Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	239	3,76	,74
4.Yüksek başarı beklentisine sahip olma	239	3,82	,67
5.Dönüşümcü liderlik algısı toplam	239	3,94	,50
6.Terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık	239	2,63	1,05
7.İşlem ve işe almada kayırmacılık	239	2,76	1,00
8.Nepotizm algısı toplam	239	2,69	,98
9.İşten ayrılma niyeti	239	2,23	1,07

Tablo incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin vizyon, ilham sağlama ($X=4,01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($X=4,10$), bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma ($X=3,76$), yüksek başarı beklentisine sahip olma ($X=3,82$) ve toplam ölçek puanının ($X=3,94$) orta düzeyin üzerinde olduğu, nepotizm algısı ölçeğinde terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık ($X=2,63$), işlem ve işe almada kayırmacılık ($X=2,76$) ve toplam ölçek puanının ($X=2,69$) orta düzeyde olduğu, işten ayrılma niyeti ölçeğinin toplam puanının ($X=2,23$) orta düzeyin altında olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçek Puanlarının Arasındaki İlişkiyi İçeren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma R	-								
2.Grup amaçlarının kabulünü sağlama R	,513**	-							
3.Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma R	,536**	,640**	-						
4.Yüksek başarı beklentisine sahip olma R	,256**	,344**	,367**	-					
5.Dönüşümcü liderlik algısı toplam R	,739**	,852**	,858**	,591**	-				
6.Terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık R	-,342**	-,293**	-,318**	-,089	-,348**	-			
7.İşlem ve işe almada kayırmacılık R	-,255**	-,244**	-,322**	-,072	-,302**	,801**	-		
8.Neopotizm toplam R	-,319**	-,285**	-,337**	-,086	-,345**	,959**	,938**	-	
9.İşten ayrılma niyeti R	-,290**	-,302**	-,347**	-,128*	-,358**	,488**	,516**	,527**	-

**p<0,01; *p<0,05

Tablo incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyut ile toplam puanı ile nepotizm ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasında negatif ilişkiler olduğu ($p<0,05$), nepotizm ölçeği ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ise pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

5.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı ile Nepotizm Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin vizyon, ilham sağlama ve rol model olma düzeyi ile terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık algısı arasında ($r=-,342$; $p<0,01$), vizyon, ilham sağlama ve rol model olma düzeyi ile işlem ve işe alımda kayırmacılık algısı arasında ($r=-,255$; $p<0,01$) ve vizyon, ilham sağlama ve rol model olma düzeyi ile toplam nepotizm algısı arasında ($r=-,319$; $p<0,01$) negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyi ile terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık algısı arasında ($r=-,293$; $p<0,01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyi ile işlem ve işe alımda kayırmacılık algısı

arasında ($r=-,244$; $p<0,01$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyi ile toplam nepotizm algısı arasında ($r=-,285$; $p<0,01$) negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyi ile terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık algısı arasında ($r=-,318$; $p<0,01$), bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyi ile işlem ve işe alımda kayırmacılık algısı arasında ($r=-,322$; $p<0,01$) ve bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyi ile toplam nepotizm algısı arasında ($r=-,337$; $p<0,01$) negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyi ile terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık algısı arasında ($r=-,089$; $p>0,05$), yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyi ile işlem ve işe alımda kayırmacılık algısı arasında ($r=-,072$; $p>0,05$) ve yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyi ile toplam nepotizm algısı arasında ($r=-,086$; $p>0,05$) anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin toplam ölçek puanı düzeyi ile terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık algısı arasında ($r=-,348$; $p<0,01$), toplam ölçek puanı düzeyi ile işlem ve işe alımda kayırmacılık algısı arasında ($r=-,302$; $p<0,01$) ve toplam ölçek puanı düzeyi ile toplam nepotizm algısı arasında ($r=-,345$; $p<0,01$) negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

5.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin vizyon, ilham sağlama ve rol model olma düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,290$; $p<0,01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,302$; $p<0,01$), bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,347$; $p<0,01$), yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,128$; $p<0,05$), dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puan düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,358$; $p<0,01$) negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

5.2.3. Nepotizm Algısı Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanı ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Nepotizm algısı ölçeğinin terfide ve yöneticinin yaklaşımında kayırmacılık algı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=,488$; $p<0,01$), işlem ve işe almada kayırmacılık algı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,516$; $p<0,01$), toplam nepotizm algı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-,527$; $p<0,01$) pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

5.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN ETKİSİ VE BU ETKİDE NEPOTİZMİN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM) ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırma kapsamında YEM analizleri AMOS 22 programında yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı, nepotizm algısı, işten ayrılma niyeti gibi doğrudan gözlenemeyen değişkenler olduğundan dolayı örtük değişkenlerle yol analizi uygulanmıştır. YEM uygulamasında modelin uygun sonuç verebilmesi için gerekli durumlarda modelden değişken çıkarılabilmekte ve değişkenler arasında kovaryans oluşturulabilmektedir. Yapılan bu çalışmada YEM analizinde modelden herhangi bir değişken çıkarılmamış olup, bazı değişkenler arasında kovaryans oluşturulmuştur.

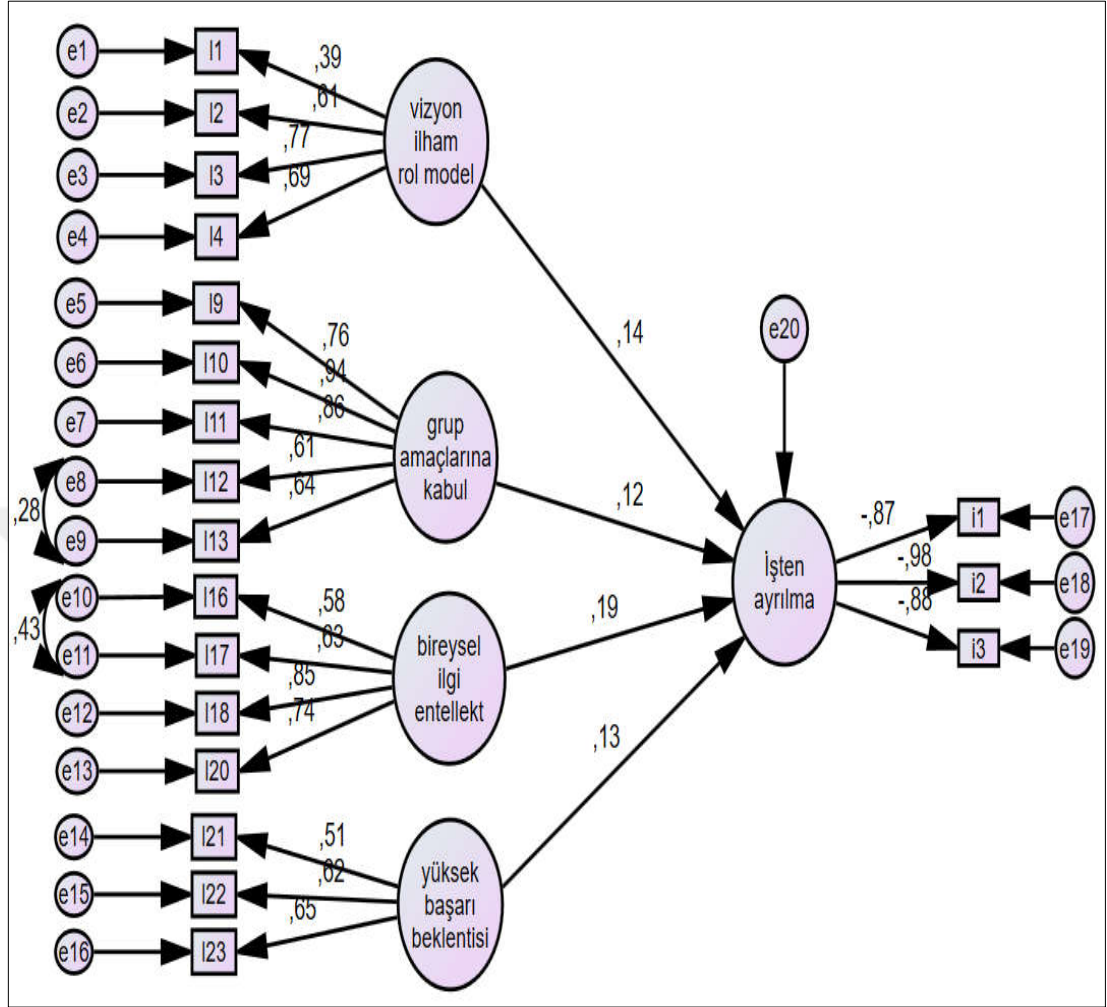
Tablo 19. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisine İlişkin YEM Analizi Uyum İndeksi Değerleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
3,36	,08	,94	,91	,90	,86	,16	,03

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013), NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016)

Tablo incelendiğinde, uyum indeksi değerlerinin (Ki-kare/sd=3,36; RMSEA=,08; CFI=,94; NFI=,91; GFI=,90; AGFI=,86; RMR=,16; SRMR=,03) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyet üzerinde doğrudan etkisi olduğuna ilişkin ölçüm modelinin uygun bir model olduğu söylenebilir.

Şekil 10. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisine İlişkin YEM Analizi Ölçüm Modeli



Şekil incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin 12 ile 13'üncü maddeleri arasında ve 10 ile 11'inci maddeleri arasında kovaryans oluşturulduğu görülmektedir. Modelde uyum indekslerinin uygun değerlere gelmesi açısından maddeler arasında kovaryans oluşturulabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine doğrudan etkisini içeren standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, katsayı değerlerinin ,12 ile ,19 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 20. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Doğrudan Etkisine İlişkin YEM Analizi Katsayıları ve R² Değerleri

Ölçme modeli	(β)	C.R.	R ²
İşten ayrılma niyeti ← Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	,26***(.05)	5,09	,14
İşten ayrılma niyeti ← Grup amaçlarının kabulünü sağlama	,22***(.04)	5,41	,12
İşten ayrılma niyeti ← Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	,49***(.08)	5,86	,19
İşten ayrılma niyeti ← Yüksek başarı beklentisine sahip olma	,24***(.06)	3,72	,13

***p<0,001

"Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?" sorusuna ilişkin YEM analizi sonuçları incelendiğinde, bağımsız değişken (eksojen) olan dönüşümcü liderliğin bağımlı (endojen) değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olmasının etkisinin anlamlı olduğu (R²=,14; β=,26; p<0,01) ve liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde ,26 birimlik artışa neden olacağı, liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyindeki işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (R²=,12; β=,22; p<0,01) ve liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde ,22 birimlik artışa neden olacağı, liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (R²=,19; β=,49; p<0,01) ve liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde ,49 birimlik artışa neden olacağı, liderin yüksek başarı beklentisine sahip olmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (R²=,13; β=,24; p<0,01) ve liderin yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde ,24 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir.

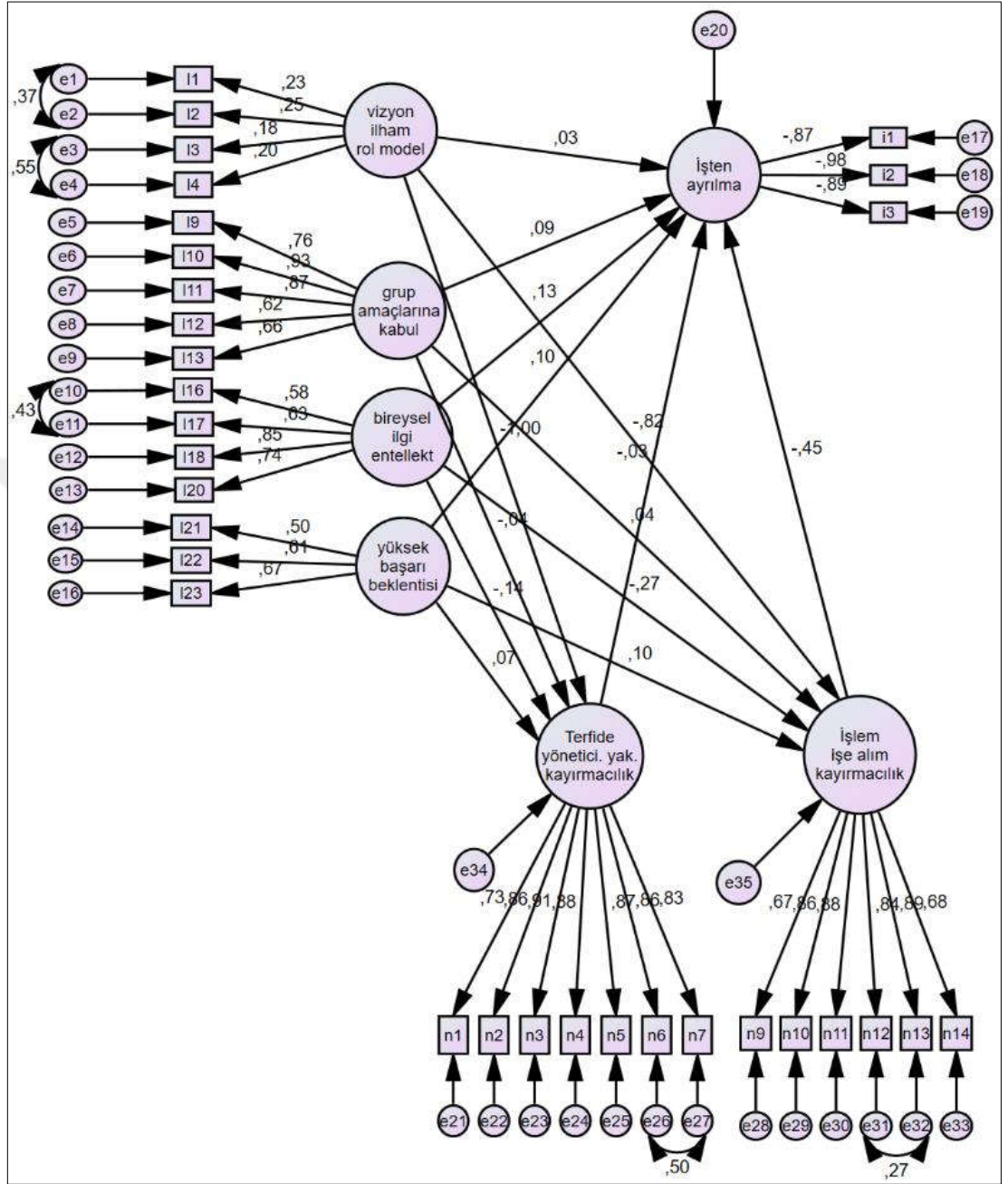
Tablo 21. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisine İlişkin YEM Analizi Uyum İndeksi Değerleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR
1,34	,07	,90	,92	,94	,89	,13	,06

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd \leq 5, RMSEA \leq 0,09, GFI \geq 0,90, RMR \leq 5 (Özdamar, 2013), NFI \geq 0,90, CFI \geq 0,90, AGFI \geq 0,85), SRMR \leq 0,10 (Bayram, 2016).

Tablo incelendiğinde, uyum indeksi değerlerinin (Ki-kare/sd=2,34; RMSEA=,07; CFI=,90; NFI=,92; GFI=,94; AGFI=,89; RMR=,13; SRMR=,06) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyet üzerindeki etkisinde nepotizmin aracılık rolü olduğuna ilişkin ölçüm modelinin uygun bir model olduğu söylenebilir.

Şekil 11. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisine İlişkin YEM Analizi Ölçüm Modeli



Şekil incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin 1 ile 2'inci, 3 ile 4'üncü ve 10 ile 11'inci maddeleri arasında, nepotizm algısı ölçeğinin ise 6 ile 7'inci ve 12 ile 13'üncü maddeleri arasında kovaryans oluşturulduğu görülmektedir. Modelde uyum indekslerinin uygun değerlere gelmesi açısından maddeler arasında kovaryans oluşturulabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine doğrudan etkisini içeren standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, katsayı değerlerinin ,02 ile ,13 arasında değiştiği görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin

alt boyutlarının terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılığa, işlem ve işe almada kayırmacılığa doğrudan etkisini içeren standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, katsayı değerlerinin -,99 ile ,82 arasında değiştiği görülmektedir. Nepotizmin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine doğrudan etkisini içeren standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde, katsayı değerlerinin -,02 ile -,45 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 22. Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Nepotizmin Aracılık Etkisine İlişkin YEM Analizi Katsayıları ve R² Değerleri

Ölçme modeli	(β)	C.R.	R ²
İşten ayrılma niyeti ← Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	,23,(01)	1,53	,02
İşten ayrılma niyeti ← Grup amaçlarının kabulünü sağlama	,22,(04)	5,58	,09
İşten ayrılma niyeti ← Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	,49,(08)	5,88	,13
İşten ayrılma niyeti ← Yüksek başarı beklentisine sahip olma	,26,(06)	3,77	,09
Terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık ← Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	-,45***,(14)	-2,93	,99
Terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık ← Grup amaçlarının kabulünü sağlama	-,54***,(06)	-,56	,36
Terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık ← Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	-,26***,(32)	-1,98	,13
Terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık ← Yüksek başarı beklentisine sahip olma	,44***,(06)	,83	,06
İşlem ve işe almada kayırmacılık ← Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma	,61***,(15)	-3,09	,82
İşlem ve işe almada kayırmacılık ← Grup amaçlarının kabulünü sağlama	,16***,(04)	,61	,04
İşlem ve işe almada kayırmacılık ← Bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma	-,65***,(43)	-3,75	,27
İşlem ve işe almada kayırmacılık ← Yüksek başarı beklentisine sahip olma	,29***,(08)	1,20	,10
İşten ayrılma niyeti ← Terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık	-,34***,(41)	-,21	,02
İşten ayrılma niyeti ← İşlem ve işe almada kayırmacılık	-,39***,(05)	-3,75	,45

***p<0,001

“Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde nepotizmin aracılık rolü nedir?” sorusuna ilişkin YEM analizi sonuçları incelendiğinde; Bağımsız değişken (eksojen) olan dönüşümcü liderliğin modeldeki bağımlı (endojen) değişkenlerden biri olan değişken olan nepotizm algısı ölçeğinin alt boyutu olan terfide

ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısı üzerinde liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olmasının etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,99$; $\beta=-,45$; $p<0,01$) ve liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma düzeyindeki 1 birimlik artışın terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısında $-,45$ birimlik azalmaya neden olacağı, liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyinin terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,36$; $\beta=-,54$; $p<0,01$) ve liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyindeki 1 birimlik artışın terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısında $-,54$ birimlik azalmaya neden olacağı, liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunmasının terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,13$; $\beta=-,26$; $p<0,01$) ve liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyindeki 1 birimlik artışın terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısında $-,26$ birimlik azalmaya neden olacağı, liderin yüksek başarı beklentisine sahip olmasının terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,06$; $\beta=,44$; $p<0,01$) ve liderin yüksek başarı beklentisine sahip olma düzeyindeki 1 birimlik artışın terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısında $,44$ birimlik artışa neden olacağı görülmektedir.

Bağımsız değişken (eksojen) olan dönüştürücü liderliğin modeldeki bağımlı (endojen) değişkenlerden biri olan değişken olan nepotizm algısı ölçeğinin alt boyutu olan işlem ve işe almada kayırmacılık algısı üzerinde liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olmasının etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,82$; $\beta=,61$; $p<0,01$) ve liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma düzeyindeki 1 birimlik artışın işlem ve işe almada kayırmacılık algısında $,61$ birimlik artışa neden olacağı, liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyinin işlem ve işe almada kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,04$; $\beta=,16$; $p<0,01$) ve liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyindeki 1 birimlik artışın işlem ve işe almada kayırmacılık algısında $,16$ birimlik artışa neden olacağı, liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunmasının işlem ve işe almada kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,27$; $\beta=-,65$; $p<0,01$) ve liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunma düzeyindeki 1 birimlik artışın işlem ve işe almada kayırmacılık algısında $-,65$ birimlik azalmaya neden olacağı, liderin yüksek başarı beklentisine sahip olmasının işlem ve işe almada kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,10$; $\beta=,29$; $p<0,01$) ve liderin yüksek başarı beklentisine

sahip olma düzeyindeki 1 birimlik artışın işlem ve işe almada kayırmacılık algısında ,29 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir.

Modelde işten ayrılmaya doğrudan etkisi değerlendirildiğinde bağımsız (eksojen) değişken olan nepotizm algısının bağımlı (endojen) değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algısının etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,02$; $\beta=-,34$; $p<0,01$), terfide ve yönetici yaklaşımında kayırmacılık algı düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde -,34 birimlik azalmaya neden olacağı, işlem ve işe almada kayırmacılık algı düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($R^2=,45$; $\beta=-,39$; $p<0,01$), işlem ve işe almada kayırmacılık algı düzeyindeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde -,39 birimlik azalmaya neden olacağı görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyet üzerindeki etkisinde nepotizmin aracılık rolüne ilişkin YEM analizi sonuçları incelendiğinde, modele nepotizm ölçeği dahil edildikten sonra bağımsız değişken (eksojen) olan dönüşümcü liderliğin bağımlı (endojen) değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde liderin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olmasının etkisinin anlamlı olmadığı ($R^2=,02$; $\beta=,23$; $p>0,05$), liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($R^2=,09$; $\beta=,22$; $p>0,05$), liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvikte bulunmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($R^2=,13$; $\beta=,49$; $p>0,05$), liderin yüksek başarı beklentisine sahip olmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($R^2=,09$; $\beta=,26$; $p>0,05$) görülmektedir.

Modelde aracı değişken eklendikten sonra bağımsız değişkenin (eksojen) bağımlı değişken (endojen) üzerindeki etkisinde önemli bir düşüş meydana gelmesi veya bağımsız değişkenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı durumdan anlamlı olmayan duruma geçmesi, aracı değişkenin etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Uygulanan ilk YEM analizinde dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunuyorken, aracı değişken olan nepotizm ölçeği modele dahil edildiği zaman dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi doğrudan etki modeline kıyasla düşüş göstermiş ve istatistiksel olarak anlamsız duruma gelmiştir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin işten ayrılmaya etkisinde nepotizmin aracılık rolü olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmaya katılan bireylerin dönüşümcü liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu, bunun yanında ölçek alt boyutlarına ilişkin algı düzeyinin de orta seviyenin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu alanda yapılan ve farklı meslek grupları üzerinde yürütülen araştırmalarda da çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde bulunduğu rapor edilmiştir (Temel, 2016: 137). Tekingündüz ve Kurtuldu (2015: 1501) tarafından bu konuda yapılan bir çalışmada kamu hastanesinde çalışan bireylerde dönüşümcü liderlik algısının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bilindiği gibi liderlerin sergiledikleri davranışların temelinde örgüt üyelerini sergileyecekleri davranışların yönlendirilmesi yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütlerde liderlerin sergiledikleri tutum, davranış ve liderlik tarzları üyelerin örgüt içerisinde yapacakları eylemler üzerinde belirleyici bir konuma sahiptir. Liderlerin örgüt yararına yönelik sergiledikleri davranışlar üyeleri de olumlu yönde etkileyeceği için tüm üyeler örgüt yararına çalışma eğiliminde olmaktadır. Lider ve üyelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda uyum içinde çalışabilmeleri de lider davranışlarının üyeler tarafından iyi anlaşılması ile mümkündür (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiği zaman katılımcıların büyük bir bölümünün algıladıkları liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Bu kapsamda araştırmaya katılan bireylerin içinde buldukları örgütlerde dönüşümcü lider oranının yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte literatürde yer alan çalışmalarda dönüşümcü lider özellikleri ile çalışan performansı, işten ayrılma niyeti, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ele alındığı araştırmaların yapıldığı göze çarpmakta olup, yapılan çalışmalarda katılımcıların liderlerini hangi düzeyde dönüşümcü lider olarak gördüklerine fazla değinilmediği gözlenmektedir. Bu noktada algılanan liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmalarda katılımcıların liderlerini hangi düzeyde dönüşümcü lider olarak değerlendirdiklerinin ele alınması gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan bireylerin nepotizm algılarının orta düzeyde olduğu, bunun yanında ölçek alt boyutlarına ilişkin algı düzeyinin de orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapılan bu araştırmaya katılan bireylerin

çalıştıkları ortamlarda nepotizmin varlığından söz edilebilir. Türkiye’de bu alanda yapılan benzer çalışmalarda da işletmelerde nepotizmin yaygın olduğu görülmektedir. Sipahi ve Kartal (2018: 115) tarafından yapılan çalışmada hem kamu hem de özel sektör çalışanlarında nepotizm algısının orta düzeyde olduğu, bu kapsamda nepotizmin sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu kurumlarında da görüldüğü tespit edilmiştir. Erdem ve diğerleri (2013: 185) tarafından yapılan çalışmada aile işletmelerinde nepotizm ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, araştırma kapsamında çalışanların işlem kayırmacılığı, terfide kayırmacılık ve işe alım sürecinde kayırmacılık algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu bulunmuştur. araştırmaya katılan bireylerin nepotizm algı düzeylerine ilişkin bulgular ile literatürde yer alan benzer çalışma sonuçları değerlendirildiği zaman gerek kamu gerekse de özel sektörde nepotizmin ciddi bir sorun olduğu görülmektedir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ise farklı meslek gruplarında yer alan çalışanlarda nepotizm algısının düşük düzeyde olduğu rapor edilmiştir (Bolat ve diğerleri, 2017: 174). Bu çalışmada elde edilen bulguların araştırma sonuçları ile benzerlik göstermemesinin temelinde araştırmaların farklı örgüt kültürüne ve kurumsallaşma düzeyi birbirinden farklı işletmelerde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir. Aile işletmelerinde nepotizm üzerine yürütülen çalışmalar incelendiği zaman, aile şirketlerinin dünyanın birçok ülkesinde farklı büyüklüklerde yer aldığı ve her toplumda aile şirketlerinde nepotizme rastlandığı belirtilmektedir (Çetinkaya ve diğerleri, 2017: 119).Büte ve Tekarslan (2010: 1) tarafından yapılan çalışmada da aile şirketlerinde yönetsel açıdan en fazla karşılaşılan problemlerin başında nepotizmin geldiği rapor edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyin altında olduğu, bu kapsamda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan benzer çalışmalarda da düşük düzeyde de olsa çalışanlarda işten ayrılma niyetinin olduğu rapor edilmiştir (Sipahi ve Kartal, 2018: 115). Çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin bulguların her sektörde farklılık göstermesinin temelinde her sektörde farklı bir örgüt kültürünün bulunmasının, bunun yanında çalışanlara sunulan olanakların sektörlere göre bazı farklılıklar göstermesinin yattığı düşünülebilir. Aile şirketlerinde işten ayrılma niyetini arttıran unsurların başında nepotizm gelmektedir. Nepotizmin olduğu aile işletmelerinde aileye yakın olmayan çalışanların kariyer ve terfi olanakları daha kısıtlıdır. Bunun yanında aile

üyesi olmayan çalışanlar nepotizmin farkına vardıkları zaman iş motivasyonlarını ve çalışma performanslarını keybetmektedir (Kaygısız ve diğerleri, 2018: 2998). Bu noktada aile şirketlerinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nepotizm algısı ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Yapılan bu araştırmada katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile nepotizm algıları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe nepotizm algılarının azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip idarecilerin nepotizme izin vermekten ziyade örgütsel başarıyı ön planda tutmalarının, buna paralel olarak işe alım sürecinde öncelikli olarak örgütsel başarıya katkı sağlayacak çalışanları almalarının yattığı düşünülebilir. Literatürde yer alan çalışmalarda da dönüşümcü liderlerin öncelikli olarak içinde bulunduğu örgütün başarısını ve verimliliğini önemsedikleri belirtilmektedir (Doğan, 2016: 108). Yıkılmaz'a (2020: 60) göre, aile işletmelerinin sorunlarına ve sürdürülebilir rekabetin tesisinde kurucu liderlerin otokratik, informal ilişki temelli ve görece plansız yönetim uygulamaları yerine, iletişim kanalları açık, güven tesis eden, vizyoner, yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyen, eğitimi ve bilgi paylaşımını esas alan, kurumsal ve planlı bir liderlik tarzı olan "dönüşümcü liderlik" uygulamasını benimsemeleri gerekmektedir.

Nepotizmin olduğu işletmelerde genellikle yöneticilerin kendilerinin akrabası olan çalışanlara daha fazla tolerans tanıdığı, her alanda ayrımcılığın gözlemlendiği, bu kapsamda iş ve meslek etiğinden uzak bir çalışma ortamı oluşturulduğu bilinmektedir. Bu noktada dönüşümcü liderliğin ön planda olduğu örgütlerde iş etiğini olumsuz yönde etkileyecek unsurların düşük düzeyde olduğu, bu durumun da işten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin örgütlerde iş etiğini olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 59).

Ergun-Özler'e (2013: 117) göre, liderler içinde buldukları örgütsel yapılarda üyelerin çalışma motivasyonlarını arttıran bir yapıya sahiptir. Liderleri diğer insanlarda ayıran bazı özellikler bulunmakta olup, diğer insanlardan farklı yönleri kişileri lider konumuna getirmektedir. Liderler genellikle çalışanları motive etmelerinin yanında dürüstlük, gelişime açıklık ve örgüt menfaatine yönelik işler sergileme gibi özelliklere sahiptirler. Bunun yanında liderler örgütlerin büyümesi için yaptıkları eylemleri ve sergiledikleri davranışları istikrarlı bir şekilde

gerçekleştirmektedirler. Bu noktada dönüşümcü liderlerin örgütsel başarıyı ön planda tutarak nepotizme karşı durmaları ve örgüt yararına çalışacak kişiler ile yola devam etmeleri söz konusudur. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerde nepotizmin az görülmesi beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırmada katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. YEM sonuçlarına göre de dönüşümcü liderlik algısının işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında dönüşümcü liderlik davranışının sergilendiği işletmelerde çalışanların iş motivasyonlarının yüksek olmasının yattığı düşünülebilir. Nitekim literatürde yer alan çalışmalarda dönüşümcü liderlik özelliğine sahip bireylerin değişime açık bir kişilik yapısına sahip oldukları ve çalışanları motive etme konusunda başarılı oldukları belirtilmektedir (Ergun-Özler, 2013: 101).

Literatürde farklı meslek gruplarında yer alan çalışanlar üzerinde yürütülen benzer araştırmalarda da algılanan liderlik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Park ve Pierce, 2020: 1; Çiçek ve Kılınç, 2020: 556; Sun ve Wang, 2016: 1; Dimaculangan ve Aguilin, 2012: 197). Dinç ve Özcan (2012: 7) tarafından bu konuda yapılan bir çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının çalışanlarda işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya farklı meslek gruplarında yer alan 200 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların etkileşimci liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki olmadığı, buna karşılık dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir.

Green ve diğerleri (2013: 373) tarafından yapılan araştırmada çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının duygusal tükenmeyi ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Masta ve Riyanto (2020: 473) tarafından yapılan araştırmada da dönüşümcü liderlik algısı ile algılanan sosyal desteğin çalışanlarda işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların başında geldiği belirtilmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda ise işten ayrılma niyetini azaltan bazı unsurların (iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu vb.) geliştirilmesinde dönüşümcü liderliğin olumlu etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir. Mayatürk-Akyol ve diğerleri (2013: 105) tarafından yürütülen

çalışmada örgütsel yapı içerisinde yürütülen ekip çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kozmetik sektöründe yürütülen araştırmaya 313 yönetici olmayan ve 97 yönetici grubunda yer alan toplam 410 kadın girişimci katılmıştır. Çalışmanın sonunda dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Aksel ve Elma (2018: 1252) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik sergileme düzeyleri ile öğretmenlerde çalışma motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya farklı branşlarda yer alan 493 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzını yüksek düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında dönüşümcü liderlik algısı ile öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda algılanan dönüşümcü liderlik düzeyinin yüksek olmasının öğretmenlerde çalışma motivasyonunu yükselttiği belirlenmiştir. Akbolat ve diğerleri (2013: 35) tarafından yürütülen diğer bir çalışmada çalışanlarda dönüşümcü liderlik algısı ile işe duygusal bağlanma ve iş motivasyonu arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Sağlık çalışanları üzerinde yürütülen çalışmaya 542 personel katılmıştır. Araştırmanın sonunda dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların işe duygusal olarak bağlanmaları ve iş motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan liderlik araştırmasına göre, liderlerin sergileyecekleri davranışlar üyelerin moral ve motivasyonlarını artırma noktasında önemli bir yere sahiptir. Birçok lider sahip olduğu yetki ve sorumlulukları üyelere devretme ve atfetme yoluyla üyelerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak hem örgütte etkin çalışma ortamı oluşturulmakta hem de üyelerin iş doyum düzeyleri artmaktadır. İşe yönelik liderlik tarzları çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olduğu için moral ve motivasyonu düşürmektedir. Bunun yanında liderlerin sadece işe yönelik eylemleri yapmaları için üyelere baskı yapmaları lider ve üyeler arasında etkili bir iletişim ortamı oluşmamasına ve üyelerin işlerini sevmemelerine zemin hazırlamaktadır (Ergun-Özler, 2013: 109). Bu noktada dönüşümcü liderlerin örgüt üyelerinin gelişimlerine daha fazla önem verdikleri ve üyelerin iş motivasyonlarını arttırdıkları göz önünde bulundurulduğu zaman dönüşümcü liderliğin hâkim olduğu örgütlerde üyelerin işlerini sevmelerinin, buna paralel olarak işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Alkış ve diğeri (2020: 80) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi ve dönüşümcü liderliğin düzenleyici etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 206 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların örgütsel bağıllık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan dönüşümcü liderliğin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dalgıç (2019: 1) tarafından yapılan araştırmada lojistik sektöründe çalışan bireylerde algılanan liderlik tarzları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada algılanan otoriter ve etkileşimci liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olmadığı bulunmuştur. Buna karşılık demokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik algılarının işten ayrılma niyetini etkileyen liderlik tarzları olduğu bulunmuştur.

Cinnioğlu ve diğeri (2019: 397) tarafından yapılan araştırmada çalışanların liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmış, hizmet sektörü çalışanları üzerinde yürütölen araştırmada algılanan liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki olduğu, buna karşılık etkileşimci liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular göz önünde bulundurularak işletmelerde iş devir hızının düşük kalması ve kalifiyeli elemanların işten ayrılmamaları için uygun liderlik tarzlarının kullanılması gerektiği belirtilmektedir.

Alper-Ay ve Keleş (2017: 193) tarafından yapılan araştırmada çalışanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile iş performansları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Sağlık yöneticileri üzerinde yürütölen araştırmaya 122 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile iş performansları arasında pozitif yönde, işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu noktada çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir.

Tanrıverdi ve diğeri (2016: 121) tarafından yapılan araştırmada çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile çatışma yönetim stilleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya toplam 130 çalışan

katılmış, araştırmanın sonunda algılanan liderlik stillerinin çatışma yönetim biçimi üzerinde etkili olduğu, çatışma yönetim stillerinin de işten ayrılma niyetini etkilediği bulunmuştur. Algılanan liderlik tarzlarına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelendiği zaman Etkileyici ve tam serbesti tanıyan liderler ile kıyaslandığı zaman dönüşümcü liderlerin bulunduğu işletmelerde çalışan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu bulunmuştur.

Baltacı ve diğerleri (2014: 365) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan bireylerde algılanan liderlik tarzları ile örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 196 erkek ve 274 kadın olmak üzere toplam 470 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonunda dönüşümcü liderlik algısının işten ayrılma niyetini azalttığı, etkileşimci liderlik algısının ise işten ayrılma niyetini artırdığı bulunmuştur. Bunun temel nedenlerinin başında dönüşümcü liderler ile kıyaslandığı zaman etkileşimci liderlik tarzına sahip bireylerin ödül-ceza sisteminde adaletsiz davranmalarının yattığı belirtilmiştir.

Tekingündüz ve Kurtuldu (2015: 1501) tarafından yürütülen diğer bir çalışmada algılanan liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş stresleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya kamu hastanesi çalışanı 208 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. İş stresi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta seviyenin üstünde olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki korelasyonlar değerlendirildiği zaman dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve ilişkinin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının işten ayrılma niyetlerini azalttığı, bu kapsamda dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları ile bu çalışmada ulaşılan bulgular değerlendirildiği zaman algılanan liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu, dönüşümcü liderlik algısının yüksek olmasının çalışanlarda işten ayrılma niyetini azaltan bir unsur olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda farklı liderlik tarzlarının da çalışanlarda işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu rapor edilmiştir. Öztunç (2019: 1) tarafından bu konuda yapılan bir çalışmada liderlik tarzları ile çalışanların işten

ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ele alınmış, bunun yanında algılanan liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yürütülen çalışmaya 160 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda hem algılanan liderlik tarzlarının hem de örgütsel güven algısının işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında algılanan liderlik tarzları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel güvenin aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda sergilenen liderlik tarzlarından ziyade çalışanların sergilenen liderlik tarzını beğenmelerinin ya da beğenmemelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde temel belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Giray ve Şahin (2014: 1) tarafından yürütülen araştırmada algılanan liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri ve duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen araştırmaya 198 erkek ve 143 kadın olmak üzere toplam 341 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonunda algılanan babacan ve katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu, değişkenler arasındaki ilişkide örgütsel güven algısının aracı role sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanlarda işten ayrılma niyeti ile babacan liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu, katılımcı ve yetkeci liderlik algısının da çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Yalçınsoy ve Işık (2018: 1016) tarafından bu konuda yapılan araştırmada çalışanların toksik liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmış, araştırma tekstil işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonunda toksik liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiş, ancak toksik liderliğin tüm alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir. Sökmen (2019: 917) tarafından yapılan araştırmada çalışanların etik liderlik algıları ile iş doyum düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Sağlık çalışanları üzerinde yürütülen araştırmaya 412 hemşire katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların etik liderlik algılarının yüksek olmasının hem iş doyumunu hem de örgütsel güven algısını arttırdığı tespit edilmiştir. Bunun yanında algılanan etik liderlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğu, etik liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel güven algısının aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Özer ve Yurdun (2012: 71) tarafından yapılan araştırmada birleşme ve devir süreçlerinde bulunan işletmelerde babacan liderliğin çalışanlarda işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma çalışmaları işletmeleri başka kişi ya da işletmelere devredilen 113 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonunda babacan liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiş, babacan liderlik algısı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı bulunmuştur. Gündüz-Çekmecelioğlu (2014: 21) tarafından yapılan araştırmada liderlerin göreve ve insana yönelik olumlu davranışlar sergilemesinin çalışanlarda iş performansı, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda liderlerin insana ve göreve yönelik davranışlar sergilemelerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde liderlerin göreve ve çalışanlara yönelik sergiledikleri olumlu davranışların çalışanlarda iş performansını arttırdığı, buna karşılık işte ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Çetin (2014: 3) tarafından yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde çalışanlarda algılanan hizmetkar liderlik düzeyi ile iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda konaklama işletmelerinde algılanan hizmetkar liderlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Hizmetkar liderlik düzeyinin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu, ancak hizmetkar liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yaman (2019: 4) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanlarda katılımcı liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi, bunun yanında liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan stres düzeyinin aracı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda algılanan katılımcı liderlik düzeyi ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki olduğu, buna karşılık liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan stresin aracı rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da algılanan liderlik tarzından ziyade çalışanların algıladıkları lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu rapor edilmiştir. Bu konuda yapılan bir araştırmada işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşiminin etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Gıda ve taşımacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde yürütülen araştırmaya toplam 203 çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanlarda lider-üye etkileşimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada cinsiyet faktörüne göre ele alındığı zaman, lider-üye etkileşimi algısının kadınlarda işten ayrılma niyetini etkileme düzeyinin erkek çalışanlardan daha yüksek

olduğu rapor edilmiştir (şahin, 2011: 277). Kurt (2020: 1403) tarafından yapılan araştırmada işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşiminin etkisi ele alınmış, banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya 634 çalışan katılmıştır. Çalışmanın sonunda lider-üye etkileşimi algısı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişki bulunduğu, söz konusu ilişkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların liderler ile iletişim ve etkileşime girme konusunda sorun yaşama düzeyleri arttıka işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyen temel unsurların başında ise çalışanların algıladıkları sadakat düzeyinin ve mesleki saygınlıklarının etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Altay ve Turunç (2018: 181) tarafından yapılan araştırmada çalışanlarda iş yaşam kalitesi, iş yükü ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşiminin aracı rollerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Özel güvenlik personeli üzerinde yürütölen araştırmaya toplam 506 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların algıladıkları iş yükünün iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediği, söz konusu etkide lider-üye etkileşiminin aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunun yanında lider-üye etkileşimi ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Demirci ve Seçilmiş (2020: 228) tarafından yapılan araştırmada restoran alışanlarında algılanan rol stresinin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya turizm belgesine sahip restoranlarda çalışan 378 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanlarda hem rol stresi hem de lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar olduğu belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada katılımcıların nepotizm algıları arttıka işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği, bu kapsamda nepotizm algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde nepotizm algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttıran örgütsel davranış biçimlerinin de yaygın olmasının yattığı düşünölebilir. Örneğin; alışanlarda örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır (Jeongwon ve diğerleri, 2013: 517; Khan, 2014: 30). Nu noktada nepotizm çalışanlarda örgütsel sinizm algısını arttırmakta (Özkoç ve diğerleri, 2019: 2960) buna paralel olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır.

Nepotizmin çalışanların işe olan bağlılıklarını azaltan bir unsur olmasının da işten ayrılma niyetini arttırdığı düşünülebilir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda da örgütsel bağlılığın düşük olmasının çalışanlarda işten ayrılma niyetini arttırdığı (Ali ve Jan, 2012: 201; Mosadeghrad ve diğerleri, 2008: 211), bu süreçte nepotizmin de çalışanlarda örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği belirtilmektedir (Erdem ve diğerleri, 2013: 171).

Nepotizmin işten ayrılma niyetini arttırmasının diğer bir nedeni olarak çalışanlarda nepotizme bağlı olarak iş doyumunun azalmasının yattığı düşünülebilir. Literatürde bu alanda yapılan çalışma bulguları incelendiği zaman iş doyumunun düşük olmasının çalışanlarda işten ayrılma niyetini arttırdığı (Ramoo ve diğerleri, 2013: 1), bunun yanında nepotizmin iş doyumunu azaltan bir unsur olduğu görülmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 169). Büte (2011: 177) tarafından bu konuda yapılan bir araştırmada çalışanların nepotizm algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ele alınmış, aile işletmeleri üzerinde yürütülen araştırmaya aile üyesi olmayan 130 çalışan ve yönetici katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların nepotizm algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlarda işten ayrılma niyetini arttıran diğer bir unsur ise iş stresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi çalışanlarda gerek demografik özelliklerin gerekse de örgütsel bazı faktörlerin iş stresini arttırarak işten ayrılma niyetini yükselttiği görülmektedir. Bu noktada nepotizm çalışanlarda iş stresini arttıran, buna paralel olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini yükselten bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Büte, 2011: 177).

Nepotizmin ön planda olduğu işletmelerde özellikle işletme sahiplerinin ailelerine üye olmayan bireylerin kariyer yapma, terfi ve yükselme olanakları aile üyelerine göre daha zayıftır. İşletmelerde kariyer, terfi ve yükselme olanağının düşük olduğunu düşünen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yükselmesi muhtemel bir durum olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinde bu konuda yapılan bir çalışmada da nepotizme bağlı olarak kariyer olanaklarının kısıtlı olduğunu düşünen çalışanlarda işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bolat ve diğerleri, 2017: 174).

Literatürde yer alan çalışmalarda sadece aile şirketlerinde değil, aynı zamanda kamu sektöründe de nepotizmin işten ayrılma niyetini arttıran bir unsur olduğu belirtilmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada kamu sektörü ile özel sektör

çalışanlarında nepotizm algısı ile işte ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmaya kamu ve özel sektörde çalışan 128 birey katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanlarda nepotizm algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuş, bu kapsamda hem kamu hem de özel sektör çalışanlarında nepotizm algısının yüksek olmasının işten ayrılma niyetini arttırdığı tespit edilmiştir (Sipahi ve Kartal, 2018: 109).

Araştırmada ulaşılan bulgular ve farklı meslek dallarında yer alan çalışanlar üzerinde yürütülen benzer çalışma bulguları nepotizmin çalışanlarda işten ayrılma niyetini arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkarmaktadır. Yukarıda bu konuda yapılan araştırma bulguları değerlendirildiği zaman nepotizmin işten ayrılma niyeti üzerinde başlı başına bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında nepotizmin işten ayrılma niyetini tetikleyen bazı olumsuz durumları ortaya çıkarmak suretiyle işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir. Bu konuda yapılan ve yukarıda özetlenen araştırma bulguları nepotizmin özellikle örgütsel sinizmi ve iş stresini arttıran, bunun yanında iş doyumunu, örgütsel bağlılığı, örgüt içi iletişimi, çalışanları kariyer ve terfi imkanlarını azaltan bir yapıya sahip olması nedeniyle işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir.

Yapılan bu araştırmada dönüşümcü liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde nepotizm algısının aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğu işletmelerde düşük düzeyde de nepotizmin olmasının yattığı düşünülebilir. Nepotizmin örgütsel davranış biçimlerini olumsuz yönde etkilediği (Abbas ve diğerleri, 2021: 238; Baş, 2019: 5; Nadeem ve diğerleri, 2015: 224; Araslı ve Tümer, 2008: 1237) göz önünde bulundurulduğu zaman, örgütlerde sergilenen liderlik türüne bakılmaksızın nepotizmin işten ayrılma niyetini tetikleyeceği söylenebilir. Buna karşılık literatüre yer alan çalışmalar incelendiği zaman algılanan liderlik tarzları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde nepotizmin aracı rolüne ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle Türkiye’de yürütülen ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu göze çarpmaktadır. Aile şirketleri üzerinde de bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı olduğu göze çarpmaktadır. Yıkılmaz (2020: 67) tarafından yapılan çalışmada aile şirketlerinde liderlerin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik tarzına sahip olmalarının hem örgütsel adalet ve güven ortamı tesis etmeye hem de çalışanlarının iş doyumlarını arttırmaya katkı

sağlamaktadır. Bernhard ve O'Driscoll (2011: 345) tarafından yapılan çalışmada da aile şirketlerinde dönüşümcü liderliğin çalışanların iş yaşamlarına ilişkin olumlu davranışlar sergilemelerine zemin hazırladığı belirtilmiştir. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin hakim olduğu bir ortamında aile üyesi olmayan çalışanların da işlerine olan bağlılıklarının artmasının ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Son yıllarda artan rekabet koşulları karşısında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yüksek verimlilikte çalışmaları önemli bir konu haline gelmiştir. Bu süreçte işletme verimliliğini etkileyen unsurların başında insan sermayesi geldiği için işletmelerin çalışma motivasyonunu ve performansını arttırmaya yönelik önlemler almaları, bunun yanında çalışanların iş motivasyonlarını ve çalışma performanslarını azaltan unsurları ortadan kaldırmaları önemli bir konudur. Aksi durumda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması işletmeler açısından önemli bir sorun haline gelmektedir. Söz konusu durum özel sektörde farklı alanlarda hizmet gösteren birçok işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de geçerlidir. Çünkü aile şirketleri de faaliyet gösterdikleri alanlarda kendilerine rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için özellikle nitelikli çalışanlarının işletme bünyesinde tutmak durumundadırlar.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen unsurlar arasında algılanan yönetici davranışları ve işyerlerinde kayırmacılığın varlığı gibi unsurlar gelmektedir. Yapılan bu çalışmada da modern liderlik tarzları arasında yer alan dönüşümcü liderlik algısı ile nepotizmin çalışanlarda işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu, nepotizm algılarının orta düzeyde bulunduğu ve işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyin altında olduğu tespit edilmiştir. Aile şirketleri açısından ele alındığı zaman nepotizmin yüksek olduğu aile şirketlerinde işten ayrılma niyetinin yüksek olması beklenmektedir. Bu çalışmada katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yüksek düzeyde olmamasının temelinde liderlerin dönüşümcü lider davranışlarını büyük oranda sergilemelerinin ve nepotizme geçit vermemelerinin yattığı düşünülebilir. Araştırmaya katılan bireylerin nepotizm algılarının yüksek olmaması ve liderlerin orta düzeyin üzerinde dönüşümcü lider davranışları sergilemeleri de bu görüşü desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, aile şirketlerinde nepotizmin önüne geçilmesi ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin

düşük düzeyde olması için dönüşümcü aile şirketlerinin yönetimlerinde dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiği zaman dönüşümcü liderlik algısı ile nepotizm ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda işletmelerde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olmasının nepotizmi ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı tespit edilmiştir. Bunun yanında çalışanlarda nepotizm algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda işletmelerde nepotizm varlığının işten ayrılma niyetini arttıran bir unsur olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, işletmelerde dönüşümcü liderlerin artmasının nepotizmi önlemede ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olacağı söylenebilir. Bu kapsamda aile şirketlerinin yönetim kadrolarında dönüşümcü liderlerin olmasının nepotizm ile mücadeleye ve yetenekli çalışanların işletmelerde uzun yıllar çalışmalarına katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Yapılan bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1. Çalışanların işten ayrılmaları personel devir hızını arttıran ve kalifiyeli çalışanların işletmeden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler işletmelerin örgütsel verimliliğini azalttığı için çalışanlarda işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenlerin ele alındığı yeni çalışmalar yapılabilir.

2. Yapılan bu araştırmada liderlik algısı sadece dönüşümcü liderlik ile sınırlandırılmıştır. Ancak iş dünyasında ve aile şirketlerinde daha farklı liderlik tarzlarının da sıklıkla kullanıldığı bilinmektedir. Bu kapsamda farklı liderlik tarzlarının (demokratik, otoriter, vizyoner, etkileşimci liderlik) nepotizm algısı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar yapılabilir.

3. Çalışanlarda nepotizm algısının işten ayrılma niyetinin yanında farklı örgütsel davranış biçimlerini de artırması muhtemel bir durumdur. Bu kapsamda örgütlerde nepotizm algısının farklı örgütsel davranış algıları (iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, mobing algısı vb.) ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar yapılabilir.

4. Nepotizm birçok sektörde görülmektedir. Ancak literatürde nepotizm yaygınlığının sektör değişkenine göre ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu noktada sektör değişkenine göre çalışanların nepotizm algılarının ele alındığı çalışmalar yapılabilir.

5. İş yaşamında özellikle kamu sektöründe lider pozisyonunda olan bireyler genellikle yönetici kişilerden oluşmaktadır. Bilindiği gibi lider ile yönetici arasında bazı davranış farkları bulunmaktadır. Bunun yanında birçok yönetici lider vasıflarından uzak davranışlar sergilemekte, bu durum hem çalışanlara hem de örgütlere zarar vermektedir. Bu kapsamda özellikle kamu kurumlarında çalışan bireylere liderlik davranışları konusunda kendilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir.

6. Nepotizm genellikle aile şirketlerinde yaygın olarak görülmekle beraber, son yıllarda yapılan araştırma bulguları aile şirketi olmayan özel sektör kuruluşları ile kamu kurumlarında da nepotizmin yaygın olduğunu göstermektedir. Nepotizmin örgütsel yapıya zarar veren ve çalışma verimliliğini azaltan bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman aile şirketi olmayan kurum ve işletmelerde nepotizmin önüne geçilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda aile şirketi olmayan kurum ve işletmelerde nepotizmin önüne geçmeye yönelik bazı tedbirler alınabilir. Özellikle kamu kurumlarında nepotizmin önüne geçebilmek için işe alım süreçlerinde daha objektif seçim ve eleme yöntemlerinin kullanılmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılabilir.

7. Literatürde yer alan çalışmalarda işten ayrılma niyeti ve nepotizm algısının genellikle geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan ölçekler ile tespit edildiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında da geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Ancak geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçeklerden yararlanılması elde edilecek bulguları sınırlandırmakta, konunun özüne yönelik bulgulara tam anlamıyla ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu noktada nicel veri toplama araçlarının yanında nitel veri toplama yöntemlerinden de yararlanılan karma araştırmalar yapılabilir. Böylece işten ayrılma niyeti ve nepotizm algısına yönelik olarak daha derinlemesine ve geniş kapsamlı çalışma bulgularına ulaşılabilir.

8. Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin incelendiği araştırmalarda genellikle çalışanların bireysel görüşlerine yer verildiği görülmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin görüşlerine göre de çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen unsurların ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

9. Çalışanlarda nepotizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini arttıran unsurlar içerisinde nepotizme paralel olarak çalışanların yükselme ve terfi olanaklarının kısıtlanması gelmektedir. Bazı sektörlerde nepotizmin önüne geçilmesinin mümkün olmadığı göz önünde bulundurulduğu zaman çalışanların kendi

imkanları dahilinde kariyer ve terfi olanaklarını geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyici kurs ve etkinliklere katılmalarının faydalı olacağı dűřünülebilir.



KAYNAKÇA

- Abbas, Z., Ansari, J., Gulzar, S., Zameer, U. and Hussain, K. (2021), The Role of Workload, Nepotism, Job Satisfaction, and Organizational Politics on Turnover Intention: A Conservation of Resources Perspective, *Organizacija*, 54(3), 238-252.
- Abdalla F.H., Maghrabi S.A. , Raggad G.B. (1995), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism, *International Journal of Manpower*, 19(8).
- Acaray, A. (2014), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980), Understanding attitudes and predicting social behavior, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013), Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 35-50.
- Akça, N. , (2010), *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdoğan, A. (2000), Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018), Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Aksu R., Eser M. T., Güzeller C. O. (2017), *Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015), Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(25), 71-90.
- Alayoğlu, Nihat (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Alcorn, P.B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Business*, McGraw Hill, New York.
- Ali, N. and Jan, S. (2012), Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions Amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies Of Pakistan, *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 202-2012.
- Alkis, N., Çaldag, M. T. ve Yeloglu, H. O. (2020), *Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Etkisi*, *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 880-892.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017), Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018), İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 181-229.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Ankara Sanayi Odası (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Haziran, Ankara.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008), Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36 (9), 1237–1250.
- Araslı, H., Bavik, A. and 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 Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295– 308.
- Arsantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1)
- Aslan, Ş. ve Güzel, Ş. (2016), Liderlikte Kültürel Algılamalar, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(4), 1330-1340.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015), İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal of Business ResearchTurk*, 7(3), 482- 507.
- Asunakutlu, T., Avcı, U. (2010), Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini 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 Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ateş, Ö. (2005), *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara, 12- 70.
- Aydın G. (2011), *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, N. (1985), Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1).
- Aykanat, Z. (2010), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014), Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Bass, B.M. (1985a), *Leadership: Good Better, Best*, *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B.M. (1985b), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Works and Organizational Psychology*, 8(1), 9-322.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*, USA: Sage Publications.

- Bass, B.M. and Riggio, R. (2006), *Transformational Leadership*, 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P. (1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-2017.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995), *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, California: MindGarden.
- Baş, F. F. (2019), *Nepotizmin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bayhan, V. (2002), Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bean, S. (2010), *Developing Leadership Potential In Gifted Students: The Practical Strategies Series In Gifted Education*. Texas: Prufrock Press, Inc
- Bellow, A. (2003), *In Praise Of Nepotism: A Natural History*, New York: Doubleday Publishing.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and non-family employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384.
- Birincioğlu, N., Acuner, T. (2015), Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Dergipark/Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. s:14.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003), "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde" Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017), Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bolat, Tamer ve A. Seymen, Oya (2003), "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bozkurt R., (2005), Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları, *Anahtar Gazetesi*, s.14.

- Bradshaw, R., chebbi, M. and Oztel, H. (2015), Leadership and Knowledge Sharing, *Asian Journal of Business Research*, Special Issue, 5(1), 1-20.
- Brayman, A. (1992), Charisma And Leaddership in Organizations. (pp. 1-198), London: Sage.
- Breukelen, W., Schyns, B. ve Blanc, P.L. (2006), Leader-Member Exchange heory and Research: Accomplishments and Future Challenges, *Leadership*, 2(3): 295-316.
- Burns, J. (2012), Leadership. Open Road Media, p.8
- Burns, J.M. (1978), Leadership. New York: Harper & Row
- Burns, J.Z. ve Otte, F.L. (1999), Implications of Leader-Member Exchange heory and Research for Human Resource Development Research, *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Büte, M. (2011), Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büte, M. (2011), Nepotizmin İş Stresi İş Tatmini Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büte, M. ,Tekarslan, E. (2010), Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büyükbeşe, Tuba, Bakan, İsmail, Güven, Mehmet (2004), Aile işletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, İstanbul, 307-314.
- Cemaloğlu, Necati. (2007), Okul Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73–112.
- Cevrioğlu, E. (2007), *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2019), Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Davranışı ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 397-414.

- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986), Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cox, E. S. (1996), The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities, *Family Business Research*, Cornell University.
- Çağlar, İ. (2004), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 2, 91-107.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010), Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 103-119.
- Çakır, T. (2002), *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetin, C. ve Tikici, M., (2008), İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma, *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. S.107-120.
- Çetin, H. (2014), *Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007), Lider Kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çetinkaya, F.F., Şener, E. , Korkmaz, F., (2017), Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma, *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4).
- Çingı H. (1994), Örnekleme Kuramı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çiçek, B. ve Kılınc, E. (2020), Teknostresin Presenteizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 555-570.

- Çokluk Ö., Şekercioğlu G., Büyüköztürk Ş. (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- Dalgıç, Y. (2019), *Lojistik Sektörü Çalışanlarının Algısındaki Liderlik Tarzları ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demircan, Ç.N. ve Ceylan, A. (2005), İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Demirci, B. ve Seçilmiş, C. (2020), Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(3), 228-238.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009), *Örgüt İçİ Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, OAKA, 4(7), 143-161.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008), Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304–332.
- Dibley, J.E. (2009), *The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers And The Levels Of Their Followers Work Engagemen In The South African Army*, Master Of Arts İn The Subject Industrial And Organisational Psychology At The University Of South Africa.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dimaculangan, E. D. and Aguilin, H. M. (2012), The Effects of Transformational Leadership on Salesperson's Turnover İntention, *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 197-210.
- Dinç Özcan, E., Vardarlier, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012), *Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, *Öneri*, 10(37), 1-13.
- Doğan, S. (2018), *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik-Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik*, Ankara: Pegem Atıf İndeksi, 97-141.

- Doğanbaş Ergün, Z. (2017), *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık*, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğru Tumba A. (2019), *The Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intention: The Effects of Privatization Process*, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Dökümbilek, F. (2010), *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dümen, G. (2008), *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004), The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Emery, R.E. and Barker, K.J. (2007), The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-89.
- Ercenap, İ. (2006), *Nepotism and Favoritism in the Banking Industry: Some Evidence From Northern Cyprus*, Master Thesis, Eastern Mediterranean University, Northern Cyprus.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013), *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, *Uludağ Journal of Economy & Society*, 32(2), 171-197.
- Erdoğan, N. (2004), *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001), *Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, A. (2007), *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eren, A. (2011), İş Memnuniyeti Boyutları (İşe İlişkin Algılar) İle Personel Devri Arasındaki İlişkinin Kantitatif Analizi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (18), 405-419.

- Ergun-Özler, N.D. (2013), "Liderlik", İçinde, *Yönetim ve Organizasyon*, (Editörler) Celil Koparal, İnan Özalp (s. 95-123.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Erusta, M. ve Akdeniz, M. (2016), *Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat*, E-Doküman, ss.1- 28.
- Ferris, G.R. (1985), Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication, *Journal of Applied Psychology*, 70, 777–781.
- Feyzoğlu, F.N., (1990), *Aile Hukuku*, 3. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, s.13
- Fındıkçı, İ. (2005), *Aile Şirketleri*, İstanbul Alfa Yayınları, 15- 92.
- Fındıkçı, İ. (2008), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- George, D. and Mallery, M. (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997), Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., and Rutte, C. G., (1999), Absenteeism, Turnover Intention and Inequity In The Employment Relationship, *Work&Stress*, 13(3), 253-267.
- Giray, M. D. ve Sahin, D. N. (2014), Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık ve İsten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü, *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-14.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, A. E., Miller, E. A. and Aarons, G. A. (2013), Transformational Leadership Moderates The Relationship Between Emotional Exhaustion And Turnover Intention Among Community Mental Health Providers, *Community Mental Health Journal*, 49(4), 373-379.
- Guilford, J.P. (1984), Varieties of Divergent Production, *Journal of Creative Behavior*, 18, pp.1-10.

- Güller, S. (2010), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz-Çekmecelioğlu, H.(2014), Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Han, J., Woo, H., Ju, E., Lim, S. and Han, S. (2013), Effects of Nurses' Social Capital on Turnover İntention: Focused on The Mediating Effects Organizational Commitment and Organizational Cynicism, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43(4), 517-525.
- Hardy C.C. (1987), *The Blue Chip Investment Strategy: Quality, Value and Timing for Income Appreciation*, New York, F Watts.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E.,Griffeth, R.W. (1992), A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- House, R.J. (1996), Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R.J. (2003), *A 1976 Theory of Charismatic Leadership (Ed.) (1976)*. Pierce, J.L. and Newstorm, John W. (Eds.) 35-337. Boston: McGraw-Hill.
- Ichniowski, T. (1988), The new nepotism: why dynasties are making a comeback, *Business Week*, 31,106-109.
- Iraz, R. ve Şimşek, G. (2004), Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, Konya.
- Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010), Transformational and active transactional leadership in the Canadian military, *Leadership & Organization Development Journal*.
- İlhan, T., ve Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm), *İçinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, R. Erdem , (s. 135-166), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İşcan F. (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.

- İyişleroğlu, S.C. (2006), *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Jaffe, D. T. (1990), *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Conari Press, Berkeley, CA.
- Karabulut, T.A. (2008), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma*, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), 643-676.
- Karaca, M. ,Bickes, D.M. , Çakı, C. , Karaduman, M. (2017), *Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi : Malatya Örneği*, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(5).
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012), *Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adale Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması*, *"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ*, 14(3), 43-64.
- Karpuzoğlu, E. (2000), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kaygısız, E. G., Çelik, A., & Kaplan, M. (2018). *Aile İşletmelerinde Kayırmacılığın Bilgi İfşa Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma*. *Journal of SocialandHumanitiesSciencesResearch*, 5(27), 2997-3005.
- Keçecioglu, T. (2003), *Lider ve Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*, Birinci Baskı, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.

- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2006), *Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak "Spiritüalite"*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Ed.)Tamer Koçel. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:53, İstanbul, 350-363.
- Kets de Vries, M. (1993), The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kets de Vries, M. (1996), The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News, *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Khan, M. A. (2014), Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 30-41.
- Kılıç, A. (2004), *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların "Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri" Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Koçel, T. (2015), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Köker, F.Z. (2018), *Algılanan Dönüşümcü Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi Etkililiği Algısı İlişkisi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, B. (2009), *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurt, H. S. (2020), *Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Araştırılması*, *TurkishStudies - Economy*, 15(3), 1501-1513.
- Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S., Tishelman, C. (2015), Intention to Leave the Workplace Among Nurses Working with Cancer Patients in Acute Care Hospitals in Sweden, *European Journal of Oncology Nursing*, 19, 629-637.
- Lea, J. (1998), What is a Family Business? More Than You Think, *Journal of Small Business Management*, 25(1), 1-12.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980), Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

- Masllyn, J.M. ve Uhl-Bien, M. (2001), Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality, *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Masta, N. and Riyanto, S. (2020), The Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support and Workload on Turnover Intention Sharia Banking Company in Jakarta, *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(8), 473-481.
- Mayatürk-Akyol, E., Nişancı, Z. N. ve Özmutf, N.M. (2013), Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları Ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 105-118.
- McLaurin, R.J. (2006), The Role of Situation in the Leadership Process: A Review and Application, *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 97-114.
- Meydan, H. C. ve Polat, M. (2010), Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982), Some unanswered questions in turnover and with drawal research, *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. ve Pautsch, G. (2005), The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments, *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. and Rosenberg, D. (2008), A Study of The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover İntention Among Hospital Employees, *Health Services Management Research*, 21(4), 211-227.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004), *Girişimcilik ve Kobiler*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R. and Shafique, N. (2015), Favoritism, Nepotism and Cronyism as Predictors of Job Satisfaction: Evidences From Pakistan, *Journal of Business and Management Research*, 8(1), 224-228.

- Oğurlu, Ü. (2012), *Liderlik Becerilerini Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Orbay, N.T. (2008), *Hastanelerde Hemşirelerin İşte Kalma ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Önen, H.G. ve Kanayran, S.M. (2015), Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Ören, K. (2007), *Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*, *Kamu – İş*. 9 (1): 71 – 90.
- Özalp, Ş. (1971), *Küçük İşletmeler*, E.İ.T.İ.A, Ankara.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdamar K., (2013a), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 1*, MINITAB 16 – IBM SPSS21, Nisan Kitapevi, Eskişehir.
- Özdamar K., (2013b), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 2*, MINITAB 16 – IBM SPSS21, Nisan Kitapevi, Eskişehir.
- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012), Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2005), Örgütsel Davranış, *TC. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı*, Yayın No:149, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010), *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.
- Özkoç, A. G., Kendir, H., Arslan, E. ve Özgün, N. (2019), İşgörenlerin Nepotizm ve Sinizm Alguları Arasındaki İlişki: Nevşehir'deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2960-2971.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2006), Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış, *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 271 - 279), İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul.

- Özler, H. ; Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007), Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, 437–450.
- Özsemerci, Kemal, (2003), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, *Sayıştay Araştırma Sayıştay Araştırma Dizisi*.
- Öztunç, E. (2019), *Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özüren, Ü. (2017), *Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Padgett, M.Y. ve Morris, K.A. (2005), Keeping it “All in the Family”: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benetif the Beneficiary?, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
- Park, T. and Pierce, B. (2020), Impacts of Transformational Leadership on Turnover İntention of Child Welfare Workers, *Children and Youth Services Review*, 108, 104-624.
- Parry, K.W., Bryman, A. (1999), *Managing Organizations: Current İssues*, (Eds.) Clegg, S.R., Hardy, C. Chapter 2 : Leadership in Organizations. London: Sage Publications.
- Pawar, A. (2003), Central conceptual issues in transformational leadership research, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(7), 397-406.
- Podasakoff, P.M. Mackenzie, S.B. Moorman, R.H. Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behavior and Their Effects on Follower’s Trustin Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008), Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Başlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13(2), 143-164.

- Ramoo, V., Abdullah, K. L. and Piaw, C. Y. (2013), The Relationship Between Job Satisfaction and Intention To Leave Current Employment Among Registered Nurses In A Teaching Hospital, *Journal of Clinical Nursing*, 22(21-22), 3141- 3152.
- Rehman, M.S. (2012), Employee Turnover and Retention Strategies: An Emprical Study of Public Sector Organization of Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 82-89.
- Reyhanoğlu, M. ve Yıldırım, S.Ş. (2016), Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(3), 574-596.
- Robbins, SP ve Judge, T. (2012), *Örgütsel davranışın temelleri*.
- Rost, J. (1991), Leaders and followers are the people in this relationship, Reprinted in JT Wren, *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*, 189-192.
- Rusbelt, C.E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988), Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007), Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel, Bursa.
- Sadri, S. (2013), *Aile Şirketlerin Yönetimi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Sanderson, P.A. (2003), *The Relationships Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps*, Regent University, School Of Leadership Studies.
- Sarpün, Ş. (2012), *Denetçilerin etik pozisyon, hile, sorumluluk ve nepotizm algılarının denetçi bağımsızlığına etkisi: bağımsız denetçiler üzerinde bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bolu.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C. (1999), Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of heory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Shin H. E. ve Chin K. S. (1989), Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea, *Sociological Forum*, 4(1).
- Sipahi, H. ve Kartal, Y. (2018), Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.
- Sorgun, C., Türk, M. (2008), Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 56-72.
- Sökmen, A. (2019), Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934.
- Sternberg, R.J. (2006), The Nature of Creativity, *Creativity Researc Journal*, 18(1), 87-98.
- Stone A.G.,Russell F.R. ve Pattersen K. (2004), Transformational Versus Servant Leadership-a Difference InLeader Focus, *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(3/4), 349-361.
- Sun, R. and Wang, W. (2016), Transformational Leadership, Employee Turnover İntention, and Actual Voluntary Turnover İn Public Organizations, *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Wiley Online Library*, 4(2), 181-190
- Şahin, F. (2011), Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277 – 288.
- Şahin, K. ve Gül, H. (2011), Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Şahin, S. (2004), *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Dördüncü ile Okul Arasındaki İlişkiler : İzmir İli Örneği*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri , 4(2), 365-395.
- Şimşek, M.Ş. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi, Konya. *Davranış*, 5. Basım, Ankara.

- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çiftçi, İ. (2016), Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114-123.
- Taşkın, E. (2001), *Eğitim ve Geliştirme*, 3. Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015), İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği, *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.
- Temel, E. (2016), *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teoman, D. D. (2007), *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyeti'ne Olan Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Topbaş, O. N. (1999), *Abide Şahsiyetleri ve Müesseseleriyle Osmanlı*, Erkam Yayınları, İstanbul.
- Tortop, N. (1994), *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tunçbilek, M. M. ve Akkuş, A. (2017), Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.3, 169-197.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 2.
- Uras, G. (2004), Halka Açık Aile Şirketlerinde Etik, *Milliyet*, s.10.

- Uygur, A. & Çağatay, A. (2015), Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business, *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.
- Vigoda-Gadot, E. (2006), Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models, *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vinton, Karen L. , (1998), Nepotism: An Interdisciplinary Model, *Family Business Review*, 11(4), Family Firm Institute, Inc. , s.297-303.
- Weber, M. (1947), Max Weber: Theory of Social and Economics Organization, Translates by Henderson, A.M. and Parsons, T. (Eds.) New York: Free Press.
- Weisberg, J. (1994), Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave, *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.
- Werner, İ. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, Çev. Üner, V., Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- Westhead, P., Cowling, M. (1997), Performance Contrast Between Family and Non-Family Unquoted Companies in The Uk, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30-51.
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986), Antecedents and Cosequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Wong, L. C. Ve Kleiner B. H., (1994), "Nepotism", *Work Study*, 43(5), 10 – 12.
- Yalçın, A. (1993), *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018), Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yaman, Ö. (2019), *Katılımcı liderliğin iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yaşamış, F. D. (2001), *Osmanlı Devlet Yönetimi: Başlangıç Yılları*, Türk İdare Dergisi, 73(432), 1-32.
- Yeşil, A. (2016), Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

- Yıkılmaz, İ. (2020). Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik.
- Yılmaz, O., Bayramoğlu, G. (Eds). Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmelerinde (ss. 59-76.). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Yılmaz, H. (2010), **Stratejik Liderlik**, 2.Baskı, Ed. Bahar, İ., Kumsaaati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012), Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011), Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- You, Young Jae (1996), An Empirical Test of Turnover Theory: In the case of Korean Hotel Employees, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(1), 56.
- Yukl, A.Gary, (1991), *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*, (6th ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper addle River, NJ.
- Zel, U. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara
- Zel, U. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, 2.Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Zimmerer, T.W. & Scarborough N.M. (1996), *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, New Jersey.
- <http://www.radikal.com.tr/2000/10/08/yazarlar/minkir.shtml>, Erişim Tarihi: 19.08.2005

EKLER

Ek-1

Anket Formu

Yapılan bu araştırma "dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında nepotizmin aracı rolü: aile şirketleri örneği" başlıklı lisansüstü tez çalışmasına veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Çalışma kapsamında toplanan veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup üçüncü kişi veya kurumlarla paylaşılmamaktadır.

Sorumlu Araştırmacı: Gökçe PAMUK

Kişisel Bilgi Formu

Sorular	Yanıtlar
1. Yaş
2. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?
3. Cinsiyet	a) Kadın b) Erkek
4. Eğitim Düzeyiniz	a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü
5. Yöneticilik eğitimi (konferans, seminer, lisans – lisansüstü eğitim) aldınız mı?	a) Evet b) Hayır

BÖLÜM 1

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1.Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.					
3.İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
4.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
5.Çalışanlara,geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
6.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
7.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.					
9.İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
11.Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.					
12.Çalışanları (grubu) aynı amaca donuk olarak çalışmaya sevk eder.					
13.Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.					
14.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
15.İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					

16.Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
17.İsime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
18.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
19.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
20. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
21.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
22.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
23.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					

BÖLÜM 2

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
2.Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
3.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
4.Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
5.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, isin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
6.Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					

7. Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
8. Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını isten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
9. Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
10. Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır .					
11. Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir .					
12. Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
13. Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
14. Bu işletmeye eleman alımında yönetim					

kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
--	--	--	--	--	--

BÖLÜM 3

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Şuanki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum					
2. Şuanki işimden ayrılmaya niyetliyim					
3. Yeni bir iş arıyorum					