

# İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Çorap Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Ümit ÖZÜREN\*  
Mahmut PAKSOY\*\*

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı, çorap sanayi işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının çalışanlar üzerindeki Örgütsel Muhalefet davranışları gösterme eğilimine olan etkisini araştırmaktır. Literatürde nepotizm uygulamalarının olumlu bir takım etkileri olduğuna dair çalışmalara rastlanılmasına rağmen, çoğunlukla bu uygulamalar, işgörenlerin işletmeye olan güven ve iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemekte, eşitlik ve adalet algılarının bozulmalarına neden olmaktadır. Benzer şekilde nepotizm uygulamalarına maruz kalan işgörenlerin örgütsel sessizlik, bağlılık, iş tatmini gibi tutum ve davranışları üzerindeki etkileri incelendiğinde benzer olumsuz etkilerin örgütsel muhalefet davranışı gösterme eğilimleri üzerinde tetikleyici bir etmen olarak değerlendirilmesi mümkün görülmektedir. İşgörenlerde örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkması, sorun algısını tetikleyecek, fikir ayrılığına sebebiyet veren ve işgörenleri düşüncelerini söylemeye sevk edecek bir olayın varlığını takip etmektedir. Kassing (2009) örgütsel muhalefetin başlıca nedenleri arasında; işgörenlerin birbirlerine karşı davranışları, verim düşüklüğü, karar alma süreci, yetki/görev ve kaynakların dağıtımı, etik ve hukuk dışı uygulamalar ve performans değerlendirme adaletsizliklerini saymaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; nepotizm kavramı, ikinci bölümde; örgütsel muhalefet kavramı ele alınmıştır. Son bölümde ise belirtilen iki kavram arasındaki ilişki üzerine görgül bir araştırma yapılmış ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmamızda; işgörenlerin nepotizm algılarını ölçmek için Ford ve McLaughin (1985) ile Abdalla vd. (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilen ve Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından işgörenlere yönelik olarak uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Muhalefet davranışlarına ilişkin tutumları ölçmek üzere ise Kassing'in (1998) geliştirdiği ve Aksel (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki çorap işletmelerinde çalışan toplam 272 işgören oluşturmaktadır. Anket sonucu elde edilen veriler kullanılarak t testi, ANOVA ve korelasyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, işgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki olası etkisini saptamak amacıyla İstanbul'daki çorap sanayi işgörenleri üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre, muhalefet ile nepotizm arasında bütüncül bir etkileşim görülmemiştir. Yatay muhalefetin işe alma nepotizminden etkilenmekte olduğu ancak dikey muhalefetin nepotizmden etkilenmediği tespit edilmiştir. Yer değiştirmiş muhalefetin ise her iki nepotizm türünden de etkilenmekte olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kayırmacılık, Nepotizm, Örgütsel Muhalefet

## The Effect of Workers' Perceptions of Nepotism on Organizational Dissent Attitudes: A Study on Socks Sector Workers in Istanbul

### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effects of nepotism practices on the tendency of the employees at the socks sector to show organizational dissent behaviors. Although there are studies in literature suggesting that nepotism practices have positive effects, mostly they adversely affect the trust and motivations of the employees and cause the perception of equality and justice to be damaged. Similarly, when the effects of employees exposed to nepotism practices on their attitudes and behaviors such as organizational silence, commitment, job satisfaction are examined, it is possible to see similar negative effects as a triggering factor on their tendency to show organizational dissent behavior. The emergence of organizational dissent behavior in the employees follows the existence of an event which will trigger the perception of the problem, lead to a disagreement and lead the employees to say their thoughts. Kassing (2009) says that the main causes of organizational dissent; employees' behaviors against each other, low efficiency, decision making process, distribution of authority/duties and resources, ethical and unlawful practices and performance evaluation injustice. In the first part of the study; the concept of nepotism, the second part; the concept of organizational dissent is discussed. In the last chapter, an empirical study was conducted on the relationship between the two concepts and the results of the analysis were given. It was used in our research; Ford and McLaughin (1985) and Abdalla et al. (1998) developed scale for human resources managers and scale adapted for employees by Asunakutlu and Avcı (2010). In order to measure attitudes towards Organizational Dissent behaviors, the scale developed by Kassing (1998) and adapted by Aksel (2013) was used. There are a total of 272 employees working in socks business in Istanbul. T test, ANOVA and correlation analysis were performed by using the data obtained from the survey. In this context, the findings of the study to determine the possible effects of nepotism perceptions of

\* Doktora Öğrencisi, İstanbul Kültür Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-4536-9405, uozuren@gmail.com,

\*\* Prof. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-7055-5832, m.paksoy@iku.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 11.02.2019; Makalenin Kabul Tarihi: 02.04.2019

socks industry employees in İstanbul on organizational dissent behaviors showed that there was no interaction between dissent and nepotism. However, it was found that latent dissent is affected by recruitment nepotism; articulated dissent is not affected and displaced dissent is affected by both types of nepotism.

**Keywords:** Favoritism, Nepotism, Organizational Dissent

## 1. Giriş

Aynı soydan gelen, aynı dili kullanan, aynı inanca sahip, ortak kültürel özellikler taşıyan ve benzer düşünce sistemine sahip olan insanların oluşturduğu ve modern toplum düzenine de temel oluşturan formal ve informal gruplar, insanların sosyal hayatlarını etkilediği gibi iş hayatlarında da önemli bir yer tutmaktadırlar. İş yaşamında ait olunan informal gruplardaki ortak özellikler; yönetim alanında, örgüt üyelerinin sahip oldukları örgütsel davranışlarda da belirleyici ve yönlendirici bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çorap üretiminin bir alt sektör olarak yer aldığı, aile işletmelerinin de yoğun olarak bulunduğu tekstil sektöründeki çoğu işletmede nepotizm uygulamaları gözlemlenmektedir. Güç ve mevki sahibi olan bireylerin, sosyal hayatlarında ait oldukları grup üyelerini kayıracak şekilde, liyakate bakılmaksızın, nepotizm tutumları göstermeleri dünya da olduğu gibi ülkemizde de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Özellikle İnsan Kaynakları fonksiyonlarına ilişkin uygulamalarda nepotizm çok sık görülen bir durumdur. İşgörenlerin çalışma ortamı içindeki karşılaştıkları sorunların sonucunda ortaya çıkan uyuşmazlıkları ve sahip olunan aykırı görüşlerin dile getirilmesi olarak tanımlanmakta olan örgütsel muhalefet sürecinde; bir yandan yöneticilerle görüş ayrılığına düşen işgörenler, diğer yandan da bu fikir ayrılığını ifade etmektedirler (Kassing, 1998; 187). İşgörenlerin, karşıt fikirlerini dile getirmeleri, örgüt içinde bir sorun olduğuna dair algılarının oluşmasını takip etmektedir. Bu algının oluşmasına neden olabilecek tetikleyici bir olay işgörenleri, örgüt içi uygulamalar ve yönetsel politikalar ile ilgili muhalif fikirlerini ifade etme ve paylaşma zorunluluğunu hissetmelerine sebep olmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002; 43). Bu bilgiler ışığında işgörenlerin işyerlerinde karşılaştıkları nepotizm uygulamalarının, örgütsel muhalefet davranışları üzerinde etkisinin ne boyutta olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Sosyal bilimler literatüründe akraba kayırmacılığı olarak ifade edilen nepotizm, zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da kayırmacılığın bir alt türü olarak ele alınmaktadır. İnsanda içgüdü olarak varlığı ifade edilen ve "Kin selection" olarak da adlandırılan nepotizm için biyolojik ve ekolojik bir takım yaklaşımlar ise akla uygun, bilinçli ve seçilmiş bir davranış türü olarak ifade edilmektedir (Büte, 2011; 176).

Nepotizm uygulamaları ile geleneksel aile bağlarının güçlü olduğu, sıkı iş-aile ilişkilerinin yaşandığı, piyasa ekonomisi kurallarının yerleşmediği az gelişmiş ülkelerde daha sık karşılaşılmakla beraber, gelişmiş ülkelerde, özellikle aile işletmelerinde rastlanmaktadır. Nepotizm stratejik bir bakış açısıyla, iktidar gücünün aile üyelerinin elinde kalmasına yöneliktir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmenin aileden bağımsız olarak kurumsal bir kimlik sahibi olmasının önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Özler vd., 2007; 438-439).

Türkiye'de sıklıkla karşılaşılan nepotizm uygulamaları, işletmelerde **işe alma ve işten çıkarmada; terfi ve performans değerlendirilmelerinde, ücret belirlemede ve çalışma saatlerinde esneklik, iş araç ve gereçlerde tanınan iltimas** olarak tanımlanabilen **işlem nepotizmi** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlara kısaca değinirsek;

**İşe Almada ve işten çıkarmada nepotizm;** Bir işletmenin başarıya ulaşmasında kaynaklarını verimli kullanması çok önemlidir. Bu noktadan hareketle insan kaynağının nitelikli işgörenlerden oluşması insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Personel seçme sürecinde genellikle eğitim, iş deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler gibi ölçütler kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004; 261). Buna rağmen bu ölçütlerin dışında akrabalık bağlarının da işe alma sürecinde etkili olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılmış çok sayıda çalışmada, ebeveynlerin, çocuklarının kendi çalıştıkları işletmelerde işe alınmasını kolaylaştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Buna paralel olarak diğer bazı çalışmalarda ise işyeri sahiplerinin ve/veya işe alma kararlarından yetkili kişilerin, genellikle eğitim, liyakat ve yetenek ölçütlerini dikkate almadan yalnızca akrabalık bağlarını gözeterik istihdam politikaları yürüttüklerini göstermektedir

(Ponzo ve Scoppa, 2011; 78). Bu yaklaşım hem işletmelerde verimliliği düşürmekte hem de örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir.

**Terfi ve Performans değerlendirilmede nepotizm;** Nepotizm uygulamalarının sıklıkla görüldüğü aile işletmelerinde performans değerlendirme ve terfi işlemleri tamamen subjektif bir şekilde yapılmakta ve bu kararlarda kişisel ilişkiler, akrabalık bağları gibi etmenler belirleyici olmaktadır. Birbirleri ile ast-üst ilişkisi olan akraba ve tanıdıklar arasında performans değerlendirmesinde objektiflik sıklıkla mümkün olmamaktadır. Benzer şekilde örgüt açısından kritik önemdeki bir işgörenin aynı işyerinde çalışan diğer akrabalarının yetersizlikleri göz ardı edilebilmektedir. İşgörenlerin performanslarına, yetenek ve yeterliliklerine uygun bir şekilde terfi almalarını sağlamak insan kaynakları birimlerinin görevlerindedir. Performans değerlendirme; işgörenleri yeterlilik, etkinlik, verimlilik ölçütleri ile değerlendirilerek başarılı olanları ödüllendirmek, aksi durumda olanların performanslarını arttırmak veya yeterli performans gösteremeyenler için ceza gerekçesinin oluşturulmasına yönelik olarak her işgörenin işinde ne kadar başarılı olduğuna dair değerlendirilmek üzere bilgi elde edilmesidir (Şimşek ve Öge, 2007; 94). Şayet belli ilkeler doğrultusunda terfi ve performans değerlemesi yapılmıyorsa bu durum çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyecek ve aynı zamanda demotive olmalarına neden olacaktır.

**Ücret belirlemede nepotizm;** İşletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, işgörenler açısından ise kendilerini işletmeye bağlayan önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu bağlamda ücretlerin belirlenmesi hem işletmeler hem de işgörenler açısından önemli hususlardan birisidir. Ücretin düzeyi ve belirlenme şekli işgörenlerin işletme ile ilgili pek çok algısını etkilemektedir. İnsan kaynakları birimlerinin en hassas görevi olarak belirlenen ücret, işgörenlerin bedensel ve/veya zihinsel emeklerinin ekonomik değer olarak karşılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007; 192).

Ücret belirleme, aile işletmelerinde işgörenin katkısından ve liyakatinden daha çok aile içindeki konumuna bağlı olmaktadır. Aileden olmayan işgörenler için ücretlendirme politikası olmasına rağmen aile üyesi olanlar için bulunmamaktadır. Akraba olan işgörenler buldukları pozisyondan veya iş katkısından bağımsız şekilde yüksek ücret almaktadırlar. Ailenin tepkisinden çekinme ve aile üyelerini mutlu etme gibi faktörler ücretlerin ve diğer maddi ödüllerin tespitinde etkili olabilmektedirler. Liyakate dayanmayan ücret ve ödül dağıtımı işletmede çalışan diğer işgörenlerde memnuniyetsizlik yaratabilmekte ve motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Aynı zamanda çok sayıda aile üyesinin çalıştığı işletmelerde yüksek maliyet unsuru oluşturmaktadır (İyişeroğlu, 2006; 46). Ücret belirlemede objektif ölçütler dikkate alınmıyorsa; işgörenler hüsrana uğrayabilir, işletmelerin nitelikli eleman kaybına neden olabilir.

**İşlem Nepotizmi** sonucunda istihdam edilmiş işgörenler, liyakat temelli olarak hak edilmemiş imkân ve ayrıcalıklara sahip olmakta ve sıklıkla haksız şekilde ödüllendirilmektedirler. Kayırılan işgörenler, işe geç gelip erken ayrılma, fazladan izin kullanma, işletmedeki çalışma araç gerecinin kullanımı gibi konularda ayrıcalıklara sahip olmaktadır.

Çocuklarının ihtiyaçlarını gidermeyi manevi bir yükümlülük olarak gören ebeveynler açısından kaynakların çocuklara verilmesinde her kardeş eşit pay alma hakkına sahiptir. Keza benzer şekilde yatay aile ilişkilerinde de eşitlik, baskın olan adalet normudur. İşletmelerde geçerli olması gereken ise adalet normunun liyakat kavramına dayanmasıdır. İdeal durumda işgörenin aldığı ödülün düzeyi, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmedeki başarısı ve yeterliliği temelinde belirlenir. Aile işletmelerindeki karmaşık yapı, işletme sahiplerinin, kaynakların adil dağıtımını, hem aile hem de işletmenin adalet normlarına uygun olarak yapmalarını zorlaştırmaktadır (Lansberg, 1983; 42).

İşletmelerde nepotizmin çeşitli türlerinin uygulanması sonucunda örgütsel adaletin sağlanamaması, kayırılmayan işgörenler açısından memnuniyetsizlik oluşturacak ve bir yerde iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda işletmeler açısından hem maddi hem de maddi olmayan kayıplar söz konusu olacaktır. İşe devamsızlık, daha az çalışma, işten ayrılma, iş arkadaşlarına kötü muamele, örgüt kaynaklarına bilerek zarar verme gibi olası sonuçlar işletmelerin karlılığı ve sürdürülebilir büyümelerinin önünde önemli bir engel teşkil edecektir.

## 2.2. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, örgütün yöntem ve politikaları hakkında farklı düşünceleri, aykırı görüşleri dile getirme ve örgüt için farklı perspektiflerin ortaya çıkmasını amaçlayan teşebbüslerdir (Kassing, 1998; Akt.

Sadyakova ve Tutar, 2014; 6). Örgütsel muhalefet her şeye karşı çıkmayı değil, yönetimin karar alıcılarına olayları başka bir açıdan gösterme anlayışını temel alır. Örgütsel muhalefet davranışı ile işgörenlerin işletmede karşılaştıkları bir olay veya uygulamada sorun olarak algıladıkları bir durumu ifade edebilmeleri amaçlanmaktadır. Her zaman her şeye olur olmaz yere karşı gelme veya yıkıcı bir çatışma durumu olarak değerlendirilmemelidir. Her ne kadar örgütsel muhalefet, yapı itibarı ile mevcut durumun bir sorun olarak değerlendirilmesi sonucunda; karşıt görüşleri, anlaşmazlıkları çağırıştırsa da oldukça önemli bir iletişim faaliyetidir ve aynı anlayışta olunmasa da, her durumda yapıcı olma anlayışını ifade eder. Örgütlerde muhalefet, gündeme getirilmezse olumsuz sonuçların oluşmasına yol açabilecek sorunlu uygulamalar ve politikaların belirlenmesine yardımcı, bu uygulamaları uygun, etkili çabalarla düzeltici, önemli bir geribildirim mekanizmasıdır (Kassing, 1997; 326). Örgütlerin demokratikleşmesi anlamında özellikle yöneticiler tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur (Ötken ve Cenkçi, 2013; 41).

Örgütsel muhalefet, uygulanma şekline göre dikey (açık), yatay (gizli) ve yerdeğiştirmiş (dolaylı) olmak üzere üç farklı gruba ayrılır (Kassing, 1998; Akt. Sadyakova ve Tutar, 2014; 7). Dikey muhalefet algılanan sorunun örgütün karar mekanizmasında görev alan örgüt üyelerine açık, net ve direkt olarak iletilmesi şeklindedir. Dikey muhalefet yöntemi, örgüt menfaatlerinin daha ön planda tutulması, sorunların yapıcı ve ortak örgütsel yararları gözetken şekilde çözümünü hedefleyen yapısı nedeniyle tercih edilir. Aynı zaman dikey muhalefet işgörenlerin örgütün ortak amaçlarına bağlılıklarına işaret etmesi açısından yöneticilerde oluşturduğu olumlu izlenim açısından da tercih edilmektedir. Örgütsel muhalefetin diğer bir türü yatay muhalefettir. İşgörenlerin örgüt içinde algıladıkları sorunları ve bunların çözümü konusunda düşüncelerini ortaya koymak istediklerinde, ancak bunun için uygun ortamın bulunmaması durumunda başvurdukları bir yöntemdir. Yönetimlerin, işgören muhalefetine duyarsız oldukları, yönetici işgören iletişimin kopuk olduğu durumlarda karşılaşılan bu tür muhalefet anlayışının kökeninde işgörenlerin sorunları ve memnuniyetsizliklerini çalışma arkadaşlarına ve/veya yönetici konumunda olmayan birileri ile paylaşma fikri vardır. Örgütsel muhalefet türleri içinde üçüncü yöntem dolaylı (veya yer değiştirmiş) muhalefettir. Yer değiştirmiş muhalefet yöntemi algılanan sorun ve sonucunda oluşan memnuniyetsizliğin aile üyeleri ve iş harici arkadaşlara aktarılması şeklindedir. Yer değiştirmiş muhalefet, işgörelere sorunları ve fikir ayrılıklarını riske girmeden ifade etme şansı tanımaktadır. Lakin bu yöntemde işgörenle örgüt arasındaki etkileşimin kopması nedeniyle geri besleme alınamamakta, bu durumdan haberi olmayan yönetimin muhalefet konusunda olumsuz düşüncelere sahip olmasına sebebiyet vermektedir (Perlow, 2003; Akt. Sadyakova ve Tutar, 2014; 6). Yöneticilerin örgüt içindeki potansiyel sorunları ve bunların oluşturan sebepleri göremedikleri durumlarda, işgörenler sorunları ifade etmek için yatay ya da yerdeğiştirmiş muhalefet yoluna başvurumaktadırlar. Örgütün yapısı, işgören için kendini ifade etme, sorunlarından ve bunlar hakkındaki çözüm önerilerinden bahsedebilmesi için gerekli ortamı sunamıyorsa antidemokratik bir yapıdan bahsedebiliriz. Bu durum işgören adına performans düşüklüğünün, verimsizliğin kaynağı olarak görülebileceği gibi, işgörenin örgütsel adalet algısının kaybolması işletmeye karşı aidiyet duygusunun da zedelenmesi beklenmelidir. İşgörenlerin göstermek zorunda kalacakları gizli ya da dolaylı muhalefet davranışları örgütün çevreye ve dış müşterilerine karşı imajını da olumsuz yönde etkileyecektir.

İşgörenlerde örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkması için, sorun algısını tetikleyecek, fikir ayrılığına sebebiyet veren ve işgörenleri düşüncelerini söylemeye sevk edecek bir olay gereklidir. Örgütsel muhalefetin başlıca nedenleri arasında; işgörenlerin birbirlerine karşı davranışları, verim düşüklüğü, karar alma süreci, yetki/görev ve kaynakların dağıtımı, etik ve hukuk dışı uygulamalar ve performans değerlendirme adaletsizlikleri sayılabilmektedir (Kassing, 2009; Akt. Sadyakova ve Tutar, 2014, 8).

İşgörenler örgütsel muhalefet davranışı için beş farklı davranış stratejisi ortaya koyabilirler. Bunlar; gerçeğe dayalı doğrudan müracaat, tekrarlama, çözüm sunma, yalan söyleme ve istifa tehdidini kullanmadır (Kassing, 2009; Akt. Sadyakova ve Tutar, 2014; 8). Eğer işgörenin kendi mesleki bilgi ve tecrübesine dayalı, fiziki kanıtlarla desteklenmiş bilgilerle hareket ettiği durumda gerçeğe dayalı doğrudan müracaat yöntemini kullandığından bahsedebiliriz. Bu durum işgörenlerin, sorunların sebepleri ilgili varsayımlarını gerçek kanıtlara dayandırmaya yönlendiren dinamik ve aynı zamanda çözüm yolları ile ilgili tecrübe ve bilgi birikimleri ile desteklenen yapıcı bir strateji olarak değerlendirilmelidir.

Tekrarlama stratejisinde ise işgören; algıladığı sorunun çözümü konusunda ilerleme sağlanmadığı ya da sorunun tekrar etme olasılığının artması durumunda muhalefet davranışını farklı mekân ve zamanlarda

tekraren dile getirmektedir. Sıklaşan zaman aralıklarıyla tekrarlama, çözüm için süre tanımadığından, yıkıcı bir davranış olarak algılanır. Tekrarlanan davranış, geniş bir zaman aralığına yayılarak yapıldığında, yönetici açısından yapıcı bir nitelik taşır ve ayrıca hatırlatma işlevi görür.

Örgütsel muhalefeti göstermenin dinamik ve yapıcı olarak değerlendirilen diğer bir yöntemi ise çözüm geliştirme stratejisidir. Bu yöntemde işgörenin çözüm önerisi geliştirilmesi, örgüt yöneticilerinin örgütsel muhalefete daha fazla önem vermesine yol açar. İşgörenlerin daha katılımcı olmaları bu durumda, geliştirdikleri önerilerin sorunun çözümünde önemli olacağına yönelik inançlarını güçlendirecektir. Yönetimin karar ve politikalarına karşı gösterilen muhalefetin diğer bir şekli, işgörenlerin yöneticilerin doğrudan muhalefeti dikkate almadıklarını hissettiklerinde başvurdukları yalan söyleme stratejisidir. Dıştan denetimli ve karakter olarak zayıf işgörenlerin benimsediği bu yöntemde hiyerarşik olarak daha yüksek bir yöneticiye müracaat edilir. Ara kademedeki yöneticiye sorunu çözmek adına gerekli zaman tanımadığı için yıkıcı bir niteliktedir. Bu strateji işletmelerde karşılaşılan etik dışı uygulamalara karşı geliştirilmiş yine etik dışı olarak değerlendirilebilecek muhalefet etme yöntemidir. Örgütsel muhalefet amaçlı kullanılan stratejilerden bir diğeri de istifa tehdidinde bulunmaktır. İşletmenin insan kaynakları açısından kendisini vazgeçilmez bulan işgörenler istifa tehdidini önemserler. Bu stratejide temel amaç işten ayrılma niyeti olmadan, yöneticiyi muhalefet edilen konuda bir faaliyete zorlamaktır (Sadyakova ve Tutar, 2014; 6).

### 2.3. Nepotizm-Örgütsel Muhalefet ilişkisi

İşletmelerde görülen nepotizm uygulamaları, aile kavgaları ve kuşak çatışmalarının yanında, örgütsel bağlılığın zayıflamasına da neden olmakta ve bunun sonucunda tecrübeli ve işi bilen işgörenlerin uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olarak değerlendirilebilecek bilgi ve tecrübe birikiminin yok olmasına sebep olunmakta ve profesyonel davranış, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Özler vd. , 2007; 438-439).

Yapılan pek çok çalışmada işletmelerde görülen nepotizm uygulamalarının, çalışanların adalet ve eşitlik algılarını olumsuz yönde etkilediği, çalışanların demotive olmaları üzerinde önemli bir faktör olarak görülebileceği ortaya konulmuştur. Benzer şekilde nepotizm uygulamalarına maruz kalan işgörenlerin örgütsel sessizlik, bağlılık, iş tatmini gibi tutum ve davranışları üzerindeki etkileri incelendiğinde benzer olumsuz etkilerin Örgütsel muhalefet davranışı üzerinde görülmesi kuvvetle muhtemel olarak değerlendirilmektedir.

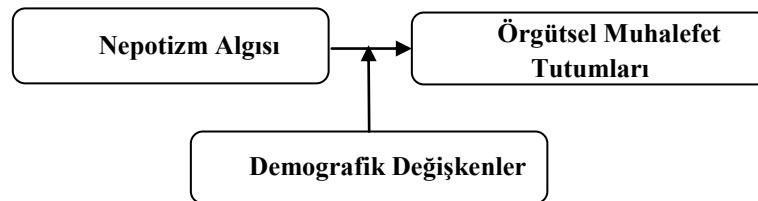
İşgörenlerin, örgütsel muhalefet davranışı göstermelerindeki tetikleyici nedenleri 9 başlık altında değerlendiren Kassing (2002), bunların arasında görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımına, kaynakların temini ve kullanımına ve performans değerlendirmeye de yer vermiştir. Bahsedilen nedenlerin, işletmelerde görülen nepotizm uygulama alanlarının içinde yer alması, nepotizm ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir.

## 3. Araştırma

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde görülen uygulamalar sonucunda işgörenlerde oluşabilecek nepotizm algısı ve işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin tutumların etkileşiminin belirlenmesidir. Araştırma modeli kapsamında örneklemin demografik verileri sunulmuş ve ilişkisel model kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmadaki temel değişkenler arasındaki etkileşim Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Simgesel Araştırma Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: İşgörenlerin nepotizm algıları ve alt boyutları ile örgütsel muhalefet davranışları/tutumları ve alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşgörenlerin nepotizm algıları örgütsel muhalefet tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: İşgörenlerin nepotizm algıları ve örgütsel muhalefet tutumları demografik değişkenler bağlamında anlamlı farklılıklar göstermektedir.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde üyeleri bulunan ve çorap sanayiinde faaliyet gösteren firmaların büyük bir kısmını bünyesinde bulunduran Çorap Sanayicileri Derneği (ÇSD)'ne üye olup aynı zamanda derneğin yönetim kurulunda temsil edilen şirketlerin İstanbul'da kurulu 18 işletmesi ve toplam 2100 işgörenidir. Maliyet ve zaman kısıtlılıkları dikkate alınarak araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İşgörenlerin yanıtlaması talebiyle işletmelere gönderilen 350 adet soru formundan 272 tanesi yanıtlanmıştır. Çalışmada geri dönüş oranı %80,5 olarak gerçekleşmiş olup soruların 2'den fazlası boş bırakılan 48 adet soru formu değerlendirme dışı bırakılarak 224 adet form analiz edilmiştir.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**Nepotizm Ölçeği:** Araştırmada işgörenlerin nepotizm algılarını ölçmeye yönelik, hem Ford ve McLaughlin (1985) hem de Abdalla vd. (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından işgörene yönelik olarak uyarlanan; Terfide nepotizm, işlem nepotizmi ve işe alma sürecinde nepotizm olmak üzere üç boyutlu, 5'li likert tipinde (1="Kesinlikle Katılıyorum"; 5="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) ve 14 maddelik ölçek kullanılmıştır.

**Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği:** Örgütsel Muhalefet davranışlarına ilişkin tutumları ölçmek üzere Kassing'in (1998) geliştirdiği ve Aksel (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte işgörenlerin gösterebilecekleri örgütsel muhalefet davranışları, toplam 20 maddede; açık muhalefet, gizli muhalefet ve dolaylı muhalefet alt boyutları ile 5'li Likert tipinde, (1="Kesinlikle Katılıyorum"; 5="Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında) ölçülmeye çalışılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### 3.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırma kapsamında toplam 224 anket formundan elde edilen verilerin SPSS20.0 istatistik programı kullanılarak doğruluğu kontrol edilmiştir. Seri ortalama değerleri ile değiştirilen eksik verilerin yanı sıra, uç değerler de ayıklanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha analizi, geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizleri temel bileşenler ve varimax döndürme yöntemleri kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak verilerin faktör analizlerine uygunluğuna kontrol edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olması durumunda faktörler oluşturulmuştur. Yapılan analizlerin sonuçları her ölçek için aşağıda verilmiştir.

**Nepotizm Ölçeği:** Güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde düşük faktör yükünden dolayı dört ifade analiz dışı bırakılmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.943 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi kapsamında veri setine ilişkin değerler: KMO=0,926 ve X<sup>2</sup> Bartlett test (45)=1552,145; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyans değeri %74.865 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucu ölçeğin orjinalinde üç boyut olmasına karşın çalışmamızda iki boyut olarak gerçekleştirilmiştir. Bu iki boyut Terfi-İşlem Nepotizmi ve işe almada nepotizm olarak değerlendirmeye alınmıştır.

**Örgütsel Muhalefet Davranışları Ölçeği:** Güvenirlik analizi kapsamında yapılan faktör analizi neticesinde düşük faktör yükünden dolayı beş ifade analiz dışı bırakılmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.504 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi kapsamında veri setine ilişkin değerler: KMO=0,877 ve X<sup>2</sup> Bartlett test (105)=1350,884; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyans değeri %63,093 olarak bulunmuştur. Elde edilen ölçek yapısının Kassing'in (1998)

geliştirdiği örgütsel muhalefet ölçeğinin orijinal faktör yapısı ile örtüşmekte olduğu ve Dikey Muhalefet, Yatay Muhalefet ve Yer değiştirmiş Muhalefet olarak üç boyutlu yapısının korunduğu görülmüştür.

**3.4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Dağılımı:** Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo1'de verilmiştir. Katılımcıların %44,5'ünü oluşturan 94'ünün kadın, %55,5'lük kısmını oluşturan 117'sinin ise erkek olduğu, yaş aralığı bağlamında en büyük grubun %35 ile 31-40 yaş arası işgörenlerin oluşturduğu, olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların yarısından fazlasını %52,6'lık payla 111 katılımcı ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Lise eğitimini almış 70 ve Önlisans/Lisans eğitimi almış 21 katılımcı bulunmaktadır. Sadece okur-yazar olduklarını beyan eden 8 kişi ise katılımcıların %3,8'ini oluşturmaktadırlar. Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki kurum kıdemleri ise sırasıyla; %27'si bir yıldan az, %48,8 i 1-5 yıl, %11,4'ü 6-10 yıl arası, %7,6'sı 11-15 yıl arası ve %5,2'si 15 yıldan fazla çalıştıkları şeklindedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	94	44,5
	Erkek	117	55,5
Yaş	30'dan küçük	89	42,2
	31-40 Yaş	74	35,1
	41-50 Yaş	39	18,5
	51-60 Yaş	9	4,3
Eğitim Düzeyi	Okuryazar	8	3,8
	İlköğretim	111	52,6
	Lise	70	33,2
	Önlisans/Lisans	21	10
	Lisansüstü	1	0,5
Kurum Kıdemi	1 yıldan az	57	27
	1-5 yıl	103	48,8
	6-10 yıl	24	11,4
	11-15 yıl	16	7,6
	11'den fazla	11	5,2

### 3.4.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon katsayıları  $r < 0,40$  oranı zayıf,  $r = 0,40$  ila  $0,59$  oranları orta,  $r = 0,60$  ila  $0,74$  oranları iyi ve  $r > 0,75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak ifade edilmektedir (Şencan, 2005: 279). İşgörenlerin sahip oldukları nepotizm algıları ile örgütsel muhalefet davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	ORT	SS	Yatay Muhalefet	Dikey Muhalefet	Yer Değiştirmiş Muhalefet	Muhalefet	Terfi / İşlem Nepotizm	İşe Alma Nepotizm	Nepotizm
Yatay Muhalefet	2,908	0,731	1	-,313**	-,272**	,161*	-,435**	-,391**	-,462**
Dikey Muhalefet	2,834	1,058		1	,319**	,779**	0,083	,150*	0,122
Yer Değiştirmiş Muhalefet	3,242	0,688			1	,607**	,352**	,396**	,414**
Muhalefet	3,01	0,453				1	0,002	0,119	0,07
Terfi / İşlem Nepotizm	3,312	1,14					1	,731**	,933**
İşe Alma Nepotizm	3,209	1,089						1	,927**
Nepotizm	3,269	1,043							1

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Korelasyon analizi bulgularına göre yatay muhalefet ile hem terfi ve işlem nepotizmi ( $r=-,435;p<0,01$ ); hem de işe alma nepotizmi ( $r=-,391;p<0,01$ ) ile negatif ilişki içerisinde. Dikey muhalefet ile sadece işe alma nepotizmi ( $r=,150;p<0,05$ ) pozitif ilişki içerisinde. Yer değiştirmiş muhalefet hem terfi ve işlem nepotizmi ( $r=,352;p<0,01$ ) ile hem de işe alma nepotizmi ( $r=,396;p<0,01$ ) ile pozitif ilişki içerisinde.

Bu bulgulara dayalı olarak  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilebilir.

#### 3.4.4. Regresyon Analizleri

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini test etmek üzere bir dizi regresyon analizi yapılmıştır. Nepotizmin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 3.'te verilmiştir.

**Tablo 3: Regresyon Analizi Tablosu (Örgütsel Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Etkisi)**

<i>Bağımlı Değişken: Örgütsel Muhalefet</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Nepotizm	,070	0,936	0,350
R= 0,070      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,000      F = 0,876p= 0,350			

Tablo 3'de görüldüğü üzere algılanan nepotizm, örgütsel muhalefet üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Nepotizm algısı örgütsel muhalefete ilişkin tutumları bir bütün olarak yordamamaktadır, ancak örgütsel muhalefet ve alt boyutları üzerinde nepotizmin ve alt boyutlarının etkisi takip eden regresyon analizlerinde sunulmuştur.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Tablosu (Dikey Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Alt Boyutlarının Etkisi)**

<i>Bağımlı Değişken: Dikey Muhalefet</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Terfi / İşlem Nepotizm	-,001	-,010	0,992
İşe Alma Nepotizm	,132	1,216	,225
R= 0,131      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,007      F = 1,627p= 0,199			

Tablo 4'de görüldüğü üzere dikey muhalefet üzerinde, algılanan nepotizmin alt boyutlarının istatistikî olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.( $p>0,05$ )

**Tablo 5: Regresyon Analizi Tablosu (Yatay Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Alt Boyutlarının Etkisi)**

<i>Bağımlı Değişken: Yatay Muhalefet</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Terfi / İşlem Nepotizm	,168	1,719	0,087
İşe Alma Nepotizm	,277	2,827	,005
R= 0,416      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,164      F = 19,592      p= 0,000			



Tablo 5'te bağımlı değişken olarak yatay muhalefet ve bağımsız değişkenler olarak nepotizmin alt boyutları alınmış olup analiz bulgularına göre yatay muhalefet üzerinde terfi / işlem nepotizminin standardize edilmiş etki katsayısı ( $\beta=,277$ ;  $p=0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Buna göre işe alma nepotizminin bir birim artmasının bireylerin yatay muhalefet tutumlarını 0,277 birim arttırması beklenmelidir. Terfi ve işe alma nepotizminin yatay muhalefet tutumu üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır( $p>0,05$ ).

**Tablo 6:** Regresyon Analizi Tablosu (Yer Değiştirmiş Muhalefet Üzerinde Nepotizmin Alt Boyutlarının Etkisi)

<i>Bağımlı Değişken: Yer Değiştirmiş Muhalefet</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Terfi / İşlem Nepotizm	,254	2,644	0,009
İşe Alma Nepotizm	,243	2,534	0,012
R= 0,462      Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,205      F = 24,685      p= 0,000			

Tablo 6'da bağımlı değişken olarak yer değiştirmiş muhalefet ve bağımsız değişkenler olarak nepotizmin alt boyutları alınmış olup analiz bulgularına göre örgütsel muhalefet üzerinde terfi / işlem nepotizminin standardize edilmiş etki katsayısı ( $\beta=,254$ ;  $p=0,009$ ) ve işe alma nepotizminin standardize edilmiş etki katsayısı ( $\beta=,243$ ;  $p=0,012$ ) olarak hesaplanmıştır. Buna göre terfi/işlem nepotizminin bir birim artması bireylerin örgütsel muhalefet tutumlarını 0,254 birim arttırmaktadır, işe alma nepotizmi 0,243 birim arttırmaktadır.

Regresyon analizleri sonucunda örgütsel muhalefet ile nepotizm arasında bütüncül olarak bir etkileşim görülmemiştir. Ancak yatay muhalefet, işe alma nepotizminden etkilenmektedir. Dikey muhalefet nepotizmden etkilenmemekte öte yandan yer değiştirmiş muhalefet ise her iki nepotizm türünden etkilenmektedir.

Bu durumda H<sub>2</sub> Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Analizler sonucunda demografik faktörler bağlamında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durumda H<sub>3</sub> Hipotezi kabul edilmemiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmamız ile, işgörenlerin nepotizm algıları ile örgütsel muhalefet davranışı gösterme tutumları arasındaki ilişki alt boyutları ile beraber incelenmeye çalışılmıştır. Literatürde daha önce bu iki değişken arasındaki etkileşimi araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak gerek nepotizm uygulamaları ve gerekse örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel adalet ile ilişkilerinin incelendiği araştırmalardan yola çıkarak işgörenlerin nepotizm algıları ile göstermeleri muhtemel örgütsel muhalefet davranışları arasında ilişki kurulabileceği düşünülmüştür. İşgörenlerin örgütsel muhalefet davranışı göstermeleri için öncelikle bir sorun olduğu algılarına sahip olmaları gerekmektedir. Nepotizm uygulamalarının da işletmelerde işgörenlerin adalet algılarını bozucu, verimlilik ve örgüte bağlılığı düşürücü etkisi olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Araştırmanın regresyon analizlerinin bulgularına göre ise muhalefet ile nepotizm arasında bütüncül olarak bir etkileşim görülmemiştir. Ancak yatay muhalefet, işe alma nepotizminden etkilenmektedir. Dikey muhalefet nepotizmden etkilenmemektedir. Yer değiştirmiş muhalefet ise her iki nepotizm türünden etkilenmektedir.

Analiz sonuçlarından da görülebileceği üzere nepotizm uygulamalarının varlığı, işgörenleri sorun olarak gördükleri durumları ve bunlarla ilgili çözüm önerilerini dikey olarak yöneticilerine iletmekten alıkoymaktadır. Benzer şekilde işletme sahibi ve/veya yöneticilerinin akrabalarının çalıştığı ortamlarda yatay muhalefet göstermekten (işe alma nepotizmi haricinde) alıkoymakta, sorunları iş yeri dışındaki arkadaşlar ve aile fertleri ile paylaşmayı tercih etmektedirler.

Her ne kadar toplumumuzda olumsuz bir anlamda değerlendirilse dahi örgütsel muhalefet işletmelerde yaşanan etik sıkıntılar, işgörenlerin memnuniyetsizlikleri, yanlış giden uygulamalar vb. gibi konularda gelişim fırsatı sunan ve örgüte önemli geri bildirimler sunan önemli bir kavramdır. Örgütsel Muhalefet davranışlarının gösterilmesi için uygun ortamın bulunduğu işletmelerde işgörenlerin örgüte bağlılıklarının artacağı ve bu durumun verimlilik artışı sağlayacağı da göz önünde tutulmalıdır. Mavi yakalı işgörenler üzerinde yapılan bu çalışma, olumsuz bir konu olmasından dolayı ve öz beyana dayalı bir çalışma yapıldığından nitel çalışmalarla, derinlemesine mülakatlarla da konunun ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle nepotizm uygulamalarının yoğun gözlemlendiği aile işletmelerinde konunun daha farklı boyutlarda ve derinlemesine incelenmesi faydalı olacaktır.

### Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad B. G. (1998). "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study", *International Journal of Manpower*, 19 (8): 554 -570.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). "Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2): 93-109.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Büte, M. (2011). "Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Rolü Var mıdır?", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 29, s. 175-184.
- Ford, R. & McLaughlin, F. (1985). "Nepotism", *Personnal Journal*, 64: 57-61.
- İyişeroğlu, S. C. (2006). "Aile işletmeleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma", Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kassing, J. W. (1997). "Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies*, 48 (4): 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale", *Management Communication Quarterly*, 12 (2): 183-229.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). "Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication", *Management Communication Quarterly*, 13 (1): 100-115.
- Kassing, J.W., & Armstrong, T. A. (2002). "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression", *Management Communication Quarterly*, 16 (1): 39-65.
- Kassing, J. W. (2009). "In Case You Didn't Hear Me the First Time (An Examination of Repetitious Upward Dissent)", *Management Communication Quarterly*, 22 (3): 416-436.
- Lansberg, I. (1983). "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, Periodicals Division American Management Associations, 12 (1): 39-46.
- Ötken, A. B. & Cenkçi, T. (2013). "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *Öneri Dergisi*, 10 (399): 41-51.
- Özler, H., Özler, D. E., & Gümüştekin, G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı: 17, s. 437-450.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2011). "A Simple Model of Favouritism in Recruitment", *Research in Economics*, 65 (2): 78-88.
- Sadyakova, G. & Tutar, H. (2014). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (1): 1-16.
- Şimşek, M. Şerif & Öge, Hüsnü Serdar. *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.
- Şencan, Hüner. *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2005.