

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**NEPOTİZM VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
BABACAN LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KOBİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Anıl UÇARER

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi BELGİN BAHAR

HAZİRAN 2025

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**NEPOTİZM VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
BABACAN LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KOBİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Anıl UÇARER

**Tez savunma jürisi: Dr. Öğr. Üyesi BELGİN BAHAR (Tez Danışmanı)
Doç. Dr. CANER DİNCER
Prof. Dr. Serdar BOZKURT**

HAZİRAN 2025

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi döneminde bilgi birikimini ve deneyimlerini benimle sabırla paylaşan ve hiçbir aşamada desteği esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR'a teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
KISALTMALAR	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VII
TABLO LİSTESİ	VIII
RÉSUMÉ	X
ABSTRACT	XIV
ÖZET	XVIII
GİRİŞ	1
1. NEPOTİZM	4
1.1 Nepotizm Kavramı	4
1.2 Nepotizm ve Nedenleri	5
1.3 Dünyada ve Türkiye’de Nepotizm	8
1.3.1 Dünya’da Nepotizm	8
1.3.2. Türkiye’de Nepotizm	9
1.4 Nepotizm Avantajları ve Dezavantajları	11
1.4.1. Nepotizmin Örgütler için Avantajları	11
1.4.2. Nepotizmin Örgütler için Dezavantajları	14
1.5 Nepotizmi Azaltma ve Liyakati Teşvik Etme Stratejileri	16
2 BABACAN LİDERLİK	18
2.1 Liderlik Tanımı Özellikleri ve Önemi	18
2.2 Paternalizm Kavramı, Tarihçesi ve Kültürel Kökenleri	20
2.3 Babacan Liderlik Kavramı	22
2.3.1 Babacan Liderin Özellikleri	22
2.3.2 Babacan Liderin Boyutları	24
2.4 Babacan Liderliğin KOBİ’lerdeki Uygulamaları	26
2.5 Babacan Liderlik ve İlgili Teoriler	28
2.5.1 Sosyal Mübadele Kuramı	28
2.5.2 Lider-Üye Etkileşimi	29
2.5.3 Kültürel Teoriler	30

III

3	TÜKENMİŞLİK	31
3.1	Kavram Olarak Tükenmişlik	31
3.2	Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	33
3.2.1	Bireysel ve Sosyal Faktörler	33
3.2.2	İş ve Örgüt ile İlgili Faktörler	34
3.3	Tükenmişliğin Nepotizm ve Babacan Liderlikle İlişkisi.....	36
3.3.1	Tükenmişlik ve Nepotizm	36
3.3.2	Tükenmişlik ve Babacan Liderlik	39
3.4	Tükenmişliğin Sonuçları ve Belirtileri	41
3.4.1	Tükenmişliğin Fiziksel Sonuçları ve Belirtileri	41
3.4.2	Tükenmişliğin Psikolojik Sonuçları ve Belirtileri.....	42
3.4.3	Tükenmişliğin Mesleki Sonuçları ve Belirtileri.....	43
4	YÖNTEM	44
4.1	Araştırmanın Amacı	44
4.2	Araştırmanın Hipotezleri	45
4.3	Katılımcılar.....	46
4.4	Ölçüm Araçları	46
4.4.1	Demografik Bilgi Formu	46
4.4.2	Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MSÖ).....	47
4.4.3	Nepotizm Ölçeği (NÖ).....	48
4.4.4	Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği (PLTÖ):	49
4.5	Uygulama	50
4.6	Veri Analizi	50
5	BULGULAR.....	51
5.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular	51
5.2	Betimleyici Analiz Sonuçları	54
5.3	Demografik Değişkenlerin Nepotizm Ölçeği ve Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği Puanları Arasındaki Farklılıkları İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi Ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	56
5.3.1	Cinsiyet	56
5.3.2	Yaş	58
5.3.3	Medeni Hal.....	60

5.3.4	Eğitim Düzeyi	61
5.3.5	Çocuk Sahibi Olma	63
5.3.6	Mavi ya da Beyaz Yaka Olma	64
5.3.7	Kurumda Çalışılan Süre	64
5.3.8	Gelir Düzeyi	66
5.3.9	Kurumda Nepotizm Olması	67
5.4	Katılımcıların Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Nepotizm Ölçeği ve Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği Puanları Arasındaki Pearson r Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	68
5.5	Nepotizm ve Paternalistik Liderlik Tarzlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	71
5.6	Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Otoriter Liderlik, Ahlaki Liderlik ve Yardımsever Liderliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesine Yönelik Düzenleyici Değişken Analizi Sonuçları	72
5.6.1	Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Otoriter Liderliğin Düzenleyici Rolü	73
5.6.2	Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Ahlaki Liderliğin Düzenleyici Rolü	75
		76
5.6.3	Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Yardımsever Liderliğin Düzenleyici Rolü	77
6	TARTIŞMA	79
6.1	H1 Hipotez Grubunun Tartışması: Nepotizm ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	79
6.2	H2 Hipotez Grubunun Tartışması: Babacan Liderliğin Alt Boyutları İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki	81
6.3	H3 Hipotez Grubunun Tartışması: Babacan Liderliğin Alt Boyutları İle Nepotizm Arasındaki İlişki	83
6.4	H4 Hipotezinin Tartışması: Babacan Liderliğin Düzenleyici Rolü	84
6.5	Demografik Bulguların Tartışılması	86
6.6	Kurumsal ve Pratik Katkıları	87
7	SONUÇ	89
7.1	Çalışmanın Sınırları ve Gelecek Araştırmalar	91
7.1.1.	Çalışmanın Sınırları	91

7.1.2 Gelecek Araştırmalar için neriler	92
KAYNAKÇA.....	94
EK A: ANKET SORULARI.....	104



KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
TDK	: Türk Dil Kurumu
GSÜ	: Galatasaray Üniversitesi
TAİDER	: Türkiye Aile İşletmeleri Derneği
GSYİH	: Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
İK	: İnsan Kaynakları
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi Teorisi
SMK	: Sosyal Mübadele Kuramı
MSÖ	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
NÖ	: Nepotizm Ölçeği
PLTÖ	: Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1 : Çalışma Modeli.....	45
Şekil 5.1 : Otoriter Liderlik düzeylerine göre nepotizm ve tükenmişlik değerleri arasındaki ilişki.....	74
Şekil 5.2 : Ahlaki Liderlik düzeylerine göre nepotizm ve tükenmişlik değerleri arasındaki ilişki.....	76
Şekil 5.3 : Yardımsever Liderlik düzeylerine göre nepotizm ve tükenmişlik değerleri arasındaki ilişki.....	78

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 5.1 : Demografik Değişkenler Sıklık ve Yüzdelik

Tablosu.....53

Tablo 5.2 : Değişkenlere Ait Betimleyici Analiz

Sonuçları.....55

Tablo 5.3.1 : Cinsiyet Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi

Sonuçları.....57

Tablo 5.3.2 : Yaş Grubuna Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA

Sonuçları.....59

Tablo 5.3.3 : Medeni Hale Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi

Sonuçları.....60

Tablo 5.3.4 : Eğitim Düzeyine Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA

Sonuçları.....62

Tablo 5.3.5 : Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-

Testi Sonuçları.....63

Tablo 5.3.6 : Mavi ya da Beyaz Yaka Olmaya Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları

t- Testi Sonuçları.....64

Tablo 5.3.7 : Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-

Testi Sonuçları.....65

Tablo 5.3.8 : Gelir Düzeyine Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA

Sonuçları.....66

Tablo 5.3.9 : Kurumda Nepotizm Olup Olmamasına Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi Sonuçları.....	67
Tablo 5.4 : Değişkenler Arasındaki İlişkiler / Pearson r Korelasyon Tablosu.....	70
Tablo 5.5 : Babacan Liderlik ve Nepotizmin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerini Yordama Gücüne Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 5.6.1 : Tükenmişlik Ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Otoriter Liderliğin Düzenleyici Rolü.....	74
Tablo 5.6.2 : Tükenmişlik Ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Ahlaki Liderliğin Düzenleyici Rolü.....	76
Tablo 5.6.3 : Tükenmişlik Ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Yardımsever Liderliğin Düzenleyici Rolü	78

RÉSUMÉ

Ce mémoire de master explore la relation entre le népotisme, un sujet très controversé dans le monde professionnel contemporain, et l'épuisement professionnel des employés. Une analyse théorique et empirique a été menée en mettant l'accent sur un style de leadership important susceptible de moduler cette relation : le leadership paternaliste. L'objectif principal de cette étude est de comprendre comment les effets négatifs du népotisme sur les employés peuvent être atténués par un style de leadership paternaliste. Dans ce cadre, une étude de terrain a été réalisée principalement auprès d'employés de PME (petites et moyennes entreprises).

Le mémoire aborde le népotisme non seulement comme un problème éthique, mais aussi comme une question multidimensionnelle ayant des conséquences importantes sur la psychologie des employés et sur l'efficacité organisationnelle. De même, l'épuisement professionnel est considéré comme l'un des problèmes psychologiques les plus répandus dans le monde du travail actuel, affectant profondément la santé mentale des individus ainsi que la performance des organisations. L'étude suppose que l'épuisement professionnel découle non seulement de facteurs individuels, mais aussi de pratiques organisationnelles internes.

Le mémoire est structuré en trois parties principales. Dans la première partie, les concepts de népotisme, d'épuisement professionnel et de leadership paternaliste sont définis théoriquement, et leurs impacts dans le contexte organisationnel sont présentés à travers une revue de la littérature. La deuxième partie décrit le modèle de recherche, les hypothèses et le cadre méthodologique de l'étude. Enfin, la troisième partie détaille l'étude de terrain, les résultats empiriques et les conclusions de la recherche.

Dans la première partie, les origines historiques et culturelles du népotisme sont analysées. Il est souligné que dans les sociétés collectivistes comme la Turquie, le népotisme est souvent légitimé par les normes et les valeurs sociales. Toutefois, cette légitimation peut avoir des effets négatifs sur la justice organisationnelle, la motivation et la performance. L'épuisement professionnel est étudié dans le cadre du modèle de Maslach, qui comprend trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel.

Le concept de leadership paternaliste est présenté comme une forme contemporaine de la gestion paternaliste. Un leader paternaliste est une figure qui protège ses employés, prend soin de leur bien-être tout en exerçant une autorité. Ce style de leadership est ainsi défini comme une combinaison d'autorité et de compassion, de contrôle et de compréhension.

L'étude adopte une approche quantitative, en collectant des données à l'aide d'un questionnaire. L'échantillon est composé de 384 employés travaillant dans des PME situées à Istanbul et dans ses environs. Les caractéristiques démographiques des participants – âge, sexe, état civil et niveau d'éducation – ont été analysées.

Les logiciels SPSS ont été utilisés pour analyser les données. En plus des statistiques descriptives, des tests t, ANOVA et des analyses de régression ont été réalisés. Par ailleurs, l'effet modérateur du leadership paternaliste sur la relation entre le népotisme et l'épuisement professionnel a été testé.

Les résultats montrent que le népotisme a un effet statistiquement significatif et négatif sur les employés. Une forte perception du népotisme entraîne des niveaux plus

élevés d'épuisement professionnel, notamment en ce qui concerne l'épuisement émotionnel et la diminution de l'accomplissement personnel.

Cependant, dans les organisations où la perception du leadership paternaliste est élevée, les effets négatifs du népotisme sont fortement atténués. Cela indique que ce style de leadership réduit la perception d'injustice chez les employés, diminuant ainsi leur niveau d'épuisement. En d'autres termes, un leader juste, bienveillant et protecteur renforce le sentiment d'appartenance organisationnelle et la résilience psychologique des employés.

De plus, l'analyse selon les variables démographiques révèle des différences significatives dans certaines dimensions, notamment en fonction du sexe, de l'âge et de l'état civil. Par exemple, les jeunes employés semblent éprouver un niveau d'épuisement plus élevé face au népotisme.

Ce mémoire démontre que le népotisme, bien que souvent ignoré, représente un risque sérieux pour la santé des employés dans les organisations. Il souligne également que le style de leadership peut réguler ces effets et met en évidence l'importance stratégique des pratiques de leadership.

Dans un contexte où l'implication des membres de la famille dans les rôles de gestion et l'embauche de proches sont inévitables, notamment dans les PME, l'adoption d'un style de leadership culturellement adapté tel que le leadership paternaliste peut offrir des solutions durables en termes d'efficacité organisationnelle et de bien-être des employés.

XIII

Sur le plan théorique, cette étude apporte une contribution originale à la littérature en examinant la relation népotisme-épuisement sous l'angle du leadership. Sur le plan pratique, elle montre que le choix et la formation des leaders dans la gestion des ressources humaines doivent se baser non seulement sur leurs compétences techniques, mais aussi sur leurs valeurs et leur approche.

Les limites de cette recherche incluent la restriction géographique de l'échantillon et la nature transversale de la collecte de données. Il est donc recommandé que des recherches futures soient menées avec des échantillons plus larges, englobant divers secteurs et contextes culturels.

En outre, l'étude comparative des effets d'autres styles de leadership (comme le leadership autoritaire ou démocratique) sur des relations similaires pourrait enrichir davantage le champ du comportement organisationnel.

Mots-clés : népotisme, épuisement professionnel, leadership paternaliste, justice organisationnelle, styles de leadership

ABSTRACT

This master's thesis investigates the relationship between nepotism—a highly debated topic in today's business world—and employee burnout. A theoretical and empirical examination has been conducted, with a particular focus on paternalistic leadership, an important leadership style that may moderate this relationship. The primary aim of this study is to understand how the negative effects of nepotism on employees change under the influence of paternalistic leadership. In this context, a field study was conducted, particularly targeting employees of SMEs (Small and Medium-Sized Enterprises).

This thesis treats nepotism not only as an ethical dilemma but also as a multidimensional issue with critical implications for employee psychology and organizational productivity. Likewise, burnout is among the most common psychological issues in today's professional life, deeply affecting both the mental health of individuals and the overall performance of organizations. The study posits that burnout is shaped not only by personal factors but also by internal organizational practices.

The thesis is structured into three main sections. In the first section, the concepts of nepotism, burnout, and paternalistic leadership are defined theoretically, and their organizational implications are discussed through a literature review. The second section outlines the research model, hypotheses, and methodological framework. The third section presents the field study, findings, and detailed conclusions.

In the first section, the historical and cultural roots of nepotism are explored. It is emphasized that in collectivist societies such as Turkey, nepotism is often legitimized

within the framework of social norms and values. However, this legitimacy may result in negative effects on organizational justice, motivation, and performance. Burnout is assessed using the Maslach Burnout Model, with its three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment.

Paternalistic leadership is explained as a modern reflection of the traditional paternalistic management approach. A paternalistic leader is someone who both protects and supports employees while maintaining authority. In this context, paternalistic leadership is defined as a leadership style that combines authority with compassion, and control with understanding.

A quantitative research approach was adopted in this study, and data were collected via a questionnaire. The sample consisted of 384 employees working in SMEs located in Istanbul and its surroundings. The demographic characteristics of the participants—such as age, gender, marital status, and education level—were analyzed.

The data were analyzed using SPSS and AMOS software. In addition to descriptive statistics, t-tests, ANOVA, and regression analyses were conducted. Furthermore, the moderating role of paternalistic leadership on the relationship between nepotism and burnout was tested.

The findings revealed that nepotism has a statistically significant and negative impact on employees. A high perception of nepotism leads to higher levels of burnout, especially in terms of emotional exhaustion and reduced personal accomplishment.

However, in organizations where paternalistic leadership is perceived to be high, the negative effects of nepotism are significantly diminished. This indicates that paternalistic leadership can reduce perceived injustice among employees, thereby lowering burnout levels. In other words, a leader who is fair, supportive, and protective enhances employees' organizational commitment and psychological resilience.

Moreover, analyses based on demographic variables revealed that factors such as gender, age, and marital status produced significant differences in certain dimensions. For example, younger employees were found to experience higher levels of burnout in response to nepotism.

This thesis demonstrates that nepotism, although widespread and often overlooked in organizations, poses serious risks to employee well-being. At the same time, it shows that leadership style can significantly regulate these effects, highlighting the strategic importance of leadership practices.

Especially in SMEs, where practices like appointing family members to managerial roles and employing relatives are often inevitable, adopting culturally compatible and effective leadership styles—such as paternalistic leadership—may offer sustainable solutions for organizational efficiency and employee welfare.

Theoretically, this study makes a unique contribution to the literature by analyzing the nepotism-burnout relationship from a leadership perspective. From a practical standpoint, it suggests that leader selection and training in human resource

management should be based not only on technical competencies but also on the leader's values and behavioral approach.

Limitations of this research include the geographical restriction of the sample and the cross-sectional nature of data collection. Therefore, future research is recommended to involve larger samples across different sectors and cultural contexts.

Additionally, comparing the effects of different leadership styles (e.g., authoritarian or democratic leadership) on similar relationships could further enrich the field of organizational behavior.

Keywords: Nepotism, Burnout, Paternalistic Leadership, Organizational Justice, Leadership Styles

ÖZET

Bu yüksek lisans tezinde, günümüz iş dünyasında oldukça tartışmalı bir konu olan nepotizm ile çalışan tükenmişliği arasındaki ilişki araştırılmış; ayrıca bu ilişkiyi düzenleyen önemli bir liderlik biçimi olan babacan liderlik kavramı merkeze alınarak, teorik ve ampirik bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, nepotizmin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin babacan liderlik tarzı ile nasıl değiştiğini anlamaktır. Bu kapsamda özellikle KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) çalışanları üzerinde bir alan araştırması yürütülmüştür.

Tez, nepotizm olgusunu sadece etik bir problem değil, aynı zamanda çalışan psikolojisi ve örgütsel verimlilik açısından da kritik sonuçlara yol açan çok boyutlu bir konu olarak ele almaktadır. Aynı şekilde tükenmişlik, günümüz iş dünyasının en yaygın psikolojik problemlerinden biri olup, sadece bireylerin ruh sağlığını değil, aynı zamanda örgütsel performansı da derinden etkileyen bir olgudur. Bu bağlamda çalışma, tükenmişliğin yalnızca bireysel faktörlere değil, aynı zamanda örgüt içi uygulamalara da bağlı olarak geliştiğini varsaymaktadır.

Tez üç temel bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde, nepotizm, tükenmişlik ve babacan liderlik kavramları teorik olarak tanımlanmış ve bu kavramların örgütsel bağlamdaki etkileri literatür taramasıyla ortaya konmuştur. İkinci bölümde, çalışmanın araştırma modeli, hipotezleri ve yöntemsel çerçevesi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın saha çalışması, bulgular ve sonuçlar detaylandırılmıştır.

İlk bölümde, nepotizmin tarihsel ve kültürel kökenleri incelenmiştir. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda nepotizmin sıklıkla toplumsal normlar ve değerler çerçevesinde meşrulaştırıldığı vurgulanmıştır. Ancak bu meşruiyetin örgütsel adalet, motivasyon ve

performans üzerinde olumsuz etkiler doğurabileceği ifade edilmiştir. Tükenmişlik olgusu ise Maslach Tükenmişlik Modeli çerçevesinde değerlendirilmiş; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Babacan liderlik kavramı, paternalist yönetim anlayışının modern yansımalarından biri olarak açıklanmıştır. Babacan lider, bir yandan çalışanları koruyan ve onların refahını gözetten, diğer yandan otoriteyi elinde tutan bir figürdür. Bu bağlamda babacan liderlik, otorite ile şefkatin, kontrol ile anlayışın birleştiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve bir anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Örneklem, İstanbul ve çevresinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 384 bireyden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi değişkenler üzerinden analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmış; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra t-test, ANOVA ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca nepotizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi açısından babacan liderliğin moderatör etkisi test edilmiştir.

Araştırma sonucunda nepotizmin çalışanlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkiler yarattığı ortaya çıkmıştır. Yüksek nepotizm algısı, çalışanlarda daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma boyutlarında belirgin etkiler gözlenmiştir.

Ancak babacan liderlik algısının yüksek olduğu örgütlerde, nepotizmin olumsuz etkileri büyük oranda azalmıştır. Bu durum, babacan liderliğin, çalışanların karşılaştığı adaletsizlik algılarını azaltarak onların tükenmişlik düzeylerini düşürdüğünü göstermektedir. Başka bir ifadeyle, liderin adil, destekleyici ve koruyucu bir profil sergilemesi, çalışanların örgütsel aidiyetlerini ve psikolojik dayanıklılıklarını artırmaktadır.

Ayrıca, demografik değişkenlere göre analizlerde cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi faktörlerin bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar yarattığı gözlemlenmiştir. Örneğin, genç çalışanların nepotizm karşısında daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür.

Bu tez, örgütlerde yaygın biçimde gözlenen ve genellikle görmezden gelinen nepotizmin, çalışan sağlığı açısından ciddi riskler barındırdığını göstermektedir. Ancak aynı zamanda liderlik tarzının bu etkileri önemli ölçüde düzenleyebileceğini ortaya koyarak, liderlik uygulamalarının stratejik önemine vurgu yapmaktadır.

Özellikle KOBİ'lerde, aile üyelerinin yönetsel roller üstlenmesi ve akraba istihdamı gibi uygulamaların kaçınılmaz olduğu bir ortamda, babacan liderlik gibi kültürel olarak uyumlu ve etkili liderlik biçimlerinin benimsenmesi, örgütsel verimlilik ve çalışan refahı açısından sürdürülebilir çözümler sunabilir.

Teorik olarak bu çalışma, nepotizm-tükenmişlik ilişkisini liderlik perspektifiyle birlikte inceleyerek içgörüler sunmaktadır. Uygulayıcılar açısından ise, insan kaynakları yönetiminde lider seçimi ve eğitiminin, sadece teknik yeterlilik değil, aynı zamanda

liderin değer yapısı ve yaklaşımı temelinde gerçekleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları, örneklemin sadece belirli bir coğrafi bölgede yer alması ve veri toplama sürecinin kesitsel olmasıdır. Bu nedenle ileriye dönük araştırmaların, farklı sektörleri ve kültürel bağlamları içerecek şekilde daha geniş örneklerle yapılması önerilmektedir.

Ayrıca, farklı liderlik türlerinin (örneğin otoriter veya demokratik liderlik) benzer ilişkiler üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, örgütsel davranış alanında zenginleşmeye katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Tükenmişlik, Babacan Liderlik, Örgütsel Adalet, Liderlik Tarzlar

GİRİŞ

Günümüz örgüt yapılarında, bireylerin performansı, motivasyonu ve psikolojik iyi oluşu, sadece bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda örgütsel uygulamalardan da derin şekilde etkilenmektedir. Bu bağlamda, nepotizm ve tükenmişlik kavramları, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ciddi sonuçlara yol açabilen, birbirine bağlı örgütsel olgular arasında yer almaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, nepotizmin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerini ortaya koymak ve bu ilişkinin, özellikle babacan liderlik tarzı aracılığıyla nasıl düzenlenebileceğini ampirik verilerle ortaya koymaktır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ’ler), hem Türkiye ekonomisinde oynadıkları kritik rol hem de aile yapısına dayalı örgütlenme eğilimleri dolayısıyla, bu ilişkiyi incelemek için uygun bir bağlam sunmaktadır.

Nepotizm, yani akraba kayırmacılığı, yönetim pozisyonlarına veya işe alım süreçlerine liyakatten ziyade aile bağlarının etki ettiği bir örgütsel pratik olarak tanımlanır (Kaushal, Ghalawat, & Kaurav, n.d.). Oxford English Dictionary’de bu kavram, bir görevin ya da pozisyonun “akrabalık ilişkileri temelinde, haksız ve ayrıcalıklı biçimde birine verilmesi” olarak açıklanır. Nepotizmin sadece bir kültürel davranış biçimi değil, aynı zamanda çalışanlar üzerinde stres, adaletsizlik algısı ve tükenmişlik gibi duygusal sorunlara yol açabilecek bir örgütsel risk faktörü olduğu da giderek daha fazla araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Karahana & Yılmaz, 2014; Bertrand & Schoar, 2006).

Tez konusunun seçilmesindeki başlıca neden, özellikle Türk iş yaşamında yaygın olan bu uygulamanın, çalışanlar üzerindeki uzun vadeli etkilerinin yeterince tartışılmıyor olmasıdır. Türkiye gibi kolektivist kültürlerde nepotizm sıklıkla “doğal” ve “gerekli” bir uygulama olarak görülmekte, bu da onun olumsuz sonuçlarının göz ardı edilmesine

neden olmaktadır (Asunakutlu, 2010; Kragh, 2012). Bu tez, bu ihmal edilen alanı aydınlatmayı ve bir yönetim tarzı olarak babacan liderliğin bu etkileri nasıl dönüştürebileceğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Nepotizm, sadece etik bir sorun değildir; aynı zamanda sosyal psikoloji ve örgütsel davranış açısından incelenmesi gereken çok katmanlı bir fenomendir. Henri Tajfel ve John Turner'ın (1979) geliştirdiği “Sosyal Kimlik Kuramı”na göre bireyler, sosyal gruplarının çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının önüne koyabilirler. Bu da, aile üyelerine yapılan ayrıcalıkların çoğu zaman “normalleştirilmesine” ve bunun sonucunda da iş ortamında adalet algısının zedelenmesine yol açabilir (Tınmaz Karaçay & Özsoy, 2024).

Bu bağlamda, tükenmişlik sendromu kavramı önemli hale gelmektedir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Modeli, bireyin iş yükü, kontrol eksikliği, ödül yetersizliği ve adaletsizlik gibi faktörlere uzun süre maruz kalması sonucu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma gibi semptomlarla karakterize edilen bir durum olduğunu belirtir. Nepotizmin bu koşulları doğrudan tetikleyebilecek bir örgütsel uygulama olduğu düşünülmektedir (Büte & Tekarslan, 2010; Robbins, 1998).

Bununla birlikte, örgüt içi liderlik biçimi bu ilişkide önemli bir rol oynayabilir. Bu noktada devreye “babacan liderlik” kavramı girmektedir. Babacan liderlik; yardımseverlik, ahlaki bütünlük ve otoriter kontrol arasında bir denge kurarak çalışanları hem koruyan hem de yönlendiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanır (Pellegrini & Scandura, 2006). Bu tür bir liderlik, Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde ele alındığında, liderin sunduğu destek ve adil yaklaşımın, çalışanda sadakat ve bağlılıkla karşılandığı, karşılıklılık temelli bir ilişkiyi öne çıkarır.

Bu araştırma, nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi hem teorik hem de ampirik düzeyde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorunsalı şu şekilde özetlenebilir: “Nepotizm, çalışanlarda tükenmişliğe neden olur mu ve bu ilişki üzerinde babacan liderliğin düzenleyici bir etkisi var mıdır?” Bu soruya yanıt aramak üzere aşağıdaki alt hedefler belirlenmiştir:

- Nepotizmin tükenmişlik üzerindeki etkisini ölçmek,
- Babacan liderliğin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini analiz etmek,
- Babacan liderliğin, nepotizm-tükenmişlik ilişkisindeki düzenleyici rolünü test etmek.

Özellikle KOBİ’ler kapsamında literatürde benzer çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışma sonucunda literatüre katkı sağlamak araştırmanın amaçlarından biridir. Buna ek olarak, gelecek araştırmaların bu konu üzerine yoğunlaşmasına katkı sağlamak çalışmanın bir diğer amacıdır. Aile şirketlerinin yaygın olduğu ve istihdamın büyük bölümünü oluşturduğu Türkiye’de, nepotizmin örgütsel yaşamda kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu açıktır (TAİDER, 2023; TÜRKFED, 2022). Ancak bu durumun çalışanlar üzerinde yaratabileceği tükenmişlik etkisinin liderlik biçimleriyle hafifletilip hafifletilemeyeceği konusu literatürde henüz yeterince derinlemesine incelenmemiştir.

Bu bağlamda, babacan liderlik tarzı hem kültürel olarak Türk toplumuna uygun bir liderlik modeli olması hem de çalışan refahını öncelemesi nedeniyle incelenmeye değerdir. Araştırma, liderlik eğitimleri ve insan kaynakları politikaları açısından da önemli çıktılar üretmeyi hedeflemektedir.

1. NEPOTİZM

1.1 Nepotizm Kavramı

Nepotizm kelimesinin kökeni, Latince yeğen veya torun anlamına gelen “nepos” kelimesine dayanmaktadır. Nepotizm, kardeşlere ve diğer akrabalara, niteliklerinden ziyade yakınlıklarına göre iş veya konum sağlayarak onlara yönelik tarafgirlik olarak tanımlanmaktadır (Kaushal, Ghalawat, & Kaurav, n.d.). Benzer şekilde, nepotizm kelimesi, *Oxford English Dicitonary*’de bir pozisyon ya da işin verilmesinde bir akrabaya özel iltimas ya da haksız tercih tanınması” olarak tanımlanmakta (*Oxford English Dictionary*, n.d.).

Bu tanımlamaların yanı sıra, bazı biyologlara göre “Kin selection” teorisi ile değerlendirme yapılarak, nepotizm olgusunun insan ve hayvanlarda var olan bir doğal içgüdü olmasıdır. Birçok sosyal ekosistem oluşturan hayvan türlerinde, ekosistem içerisinde işbirliğinin güçlü bir nepotizme sebep olduğu ve bunun sosyalliğin evrimini desteklediği gözlemlenmiştir (Berger-Tal et al., 2015).

Öte yandan, psikoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında da nepotizm ile ilgili birçok çalışma, teori ve kuram bulunmaktadır. Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970’lerde geliştirilen “Social Identity” teorisine göre, insanlar genellikle birey olarak değil, belirli sosyal grupların üyesi olarak hareket etme istegindelerdir. Olumlu bir sosyal kimlik kazanma ve özsaygılarını artırma isteği ile insanlar kendi gruplarını diğerlerinden üstün olarak algılamaya başlarlar. Bu sürecin sonucunda belli bir gruba mensup kişiler toplumda belli bir statüye sahip olduklarında aileleri, akrabaları ve içinde bulundukları gruptaki yakınları onlardan bir beklenti içine girerler. Bu beklentiler birçok şekilde olmakla birlikte, iyi bir işe sahip olmak ya da

terfi edilmek, aynı işte çalışıyorsa ayrıcalıklı olmak gibi davranışları içerebilir (Tınmaz Karaçay & Özsoy, 2024).

Nepotizm, her ne kadar sanayileşmiş ülkelerdeki aile şirketlerinde de görülse de, sıklıkla güçlü geleneksel sosyal ve ailevi bağların ve bağlantıların olduğu, serbest piyasa mekanizmalarının daha az gelişmiş olduğu ülkelerde daha yaygındır (Kragh, 2012). Yakın aile bağlarına sahip toplumlardaki insanlar, önemli işlerde nitelikli bir yönetici yerine aile üyelerini tercih ederler (Bertrand & Schoar, 2006).

1.2 Nepotizm ve Nedenleri

Nepotizm, dünya çapında toplum ve kuruluşlar üzerinde etkisi olan yaygın bir fenomendir. Nepotizmin kökleri çeşitli sosyoekonomik, siyasi ve kültürel unsurlara dayanır ve sıklıkla sadakat, güven ve sosyal sermayeye yüksek önem veren ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Özellikle kaynakların veya imkânların az olduğu ortamlarda, kontrolü yakın çevrede tutma arzusuyla nepotizme yönelim gözlemlenebilir (Karahana & Yılmaz, 2014). Kurumsal yapıların yetersiz olduğu ve kişisel ilişkilerin meritokratik normları aşındırabildiği ülkelerde nepotizm yaygın olarak görülmektedir. Nepotizm genelde sürekliliği ve istikrarı korumanın bir yolu olarak görülse de, verimsizliğe, sosyal ve profesyonel bağlamda adalet eksikliğine ve yaratıcılığın, yeniliğin engellenmesine de neden olabilir (Fritz, 2003). Nepotizmin kök nedenlerini anlamak, ne kadar yaygın olduğunu ve hem belirli şirketleri hem de daha büyük sosyal kurumları nasıl etkilediğini daha iyi anlamaya yardımcı olacaktır.

Nepotizm, özellikle Türkiye gibi ülkelerde büyük ölçüde kültürel nedenlerden dolayı yaygındır. Ataerkil unsurlardan büyük ölçüde etkilenen Türk kültüründe aile sadakati ve aile çıkarlarının korunması büyük önem taşımaktadır (Asunakutlu,

2010). İnsanlar, aile ilişkilerine odaklanan bu kültürel yapıdan etkilenecek, özellikle kariyerleri veya işleriyle ilgili kararlar alırken, aile üyelerine yabancılardan daha fazla öncelik vermektedir. Ataerkil kültürün etkisi ile çoğunlukla erkek olan aile reisinin, aile üyeleri için iş veya fırsatlar elde ederek ailenin mali güvenliğini koruması gerektiği inancı, yine toplumun ataerkil yönü tarafından pekiştirilmektedir. Bu durum, aile üyelerinin, dışarıdan organizasyonun bir parçası olan bireylere kıyasla daha güvenilir olduğu inancıyla daha da şiddetlenmekte, bu da rekabetçi ortamlarda ihanet veya sadakatsizlik olasılığını azaltmaktadır. Aile içindeki karşılıklı kuvvetli bağlar, bireysel başarının sıklıkla bir bütün olarak ailenin başarısı ile ilişkilendirildiği Türkiye'nin güçlü kolektivist bakış açısı ile daha da vurgulanmaktadır. Bu nedenle nepotizm, hane istikrarını korumak için yararlı bir strateji olmanın yanı sıra, geleneksel değerler ve geleneklerle tutarlı, kültürel olarak kabul edilebilir bir davranış olarak görülebilir ve bu yüzden bu gibi kültürlerde sıklıkla tercih edilebilir (Bertrand & Schoar, 2006).

Ekonomik açıdan Türkiye gibi gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkeler, özellikle belirli sektörlerde istihdam olanaklarında dalgalanmalar ve oluşabilecek ekonomik güvensizlikle karşı daha kırılgandır. Bu ekonomik belirsizlikler, organizasyonlar aile üyelerine ve tanıdıklara iş imkânı sağlayarak ekonomik geleceklerini güvence altına almaya çalıştıklarından, nepotizmin cazibesini artırmaktadır (Büte & Tekarslan, 2010). Böylece nepotizm, belirsiz ekonomik zamanlarda veya istihdam olanaklarının az olduğu durumlarda aile içinde mali kaynakları bir araya getirerek daha genel ekonomik zorluklara karşı bir güvenlik ağı sağlamaktadır. Bu gibi ülkelerde, işgücü piyasasının hala önemli bir bölümünü oluşturan kayıt dışı sektördeki istihdam prosedürleri genellikle şeffaf olmadığından, vasıflı kişiler yerine aile üyelerini tercih etmek daha kolaydır (Hernandez & Page, 2006).

Bu sosyal ve ekonomik faktörler kesiştiğinde, nepotizm için güçlü bir sosyo-ekonomik gerekçe oluşturmaktadır. Hem sosyal hem de ekonomik alanda kurumsal güven ve resmi destek yapılarının eksikliği, kariyerde ilerleme ve iş güvencesi için aile bağlarına güvenme ihtiyacını güçlendirmektedir. Birçokları için ekonomik fırsatların sınırlı veya eşitsiz dağılımı algısı, onları pratik ve doğal bir çözüm olarak nepotizmi kullanmaya itmektedir. Bu bağlamda, sosyal zorunluluklar ve ekonomik gereklilikler bir araya gelerek nepotizmin sadece hoş görüldüğü değil, aynı zamanda hem aile içinde hem de toplum genelinde hayatta kalmak ve başarılı olmak için gerekli bir araç olarak görüldüğü bir ortam yaratmaktadır.

İşletmenin vizyonu ile uyumlu ve faaliyetlerini daha iyi anlayabilecek, ailenin organizasyonda çalışacak olan bireyleri yetiştirmenin sağladığı avantajlar nedeniyle aile şirketlerinde nepotizm eğilimleri yaygın olarak görülebilmektedir (Hernandez & Page, 2006). Aile üyelerinin yönetim pozisyonlarına getirilmesi, genellikle işletmeyi istikrara kavuşturmanın ve işletme sahipleri ile yönetim arasındaki çıkar çatışmalarını önlemenin bir yolu olarak görülür. Bu uygulama aynı zamanda işletmenin gelecek nesillere aktarılmasını kolaylaştırarak aileye ait organizasyonun devamlılığını da sağlayabilir. Ayrıca, aile üyelerinin yönetime katılımı daha hızlı karar alınmasını sağlayarak olası gecikmeleri ve bunlara bağlı riskleri en aza indirdiği düşünülmektedir (İyiişleroğlu, 2006). Bu tür ortamlarda fikir birliği daha kolay sağlanır ve hem yönetim ile personel arasındaki hem de çalışanların kendi aralarındaki çatışmalar azalır. Sonuç olarak, işten çıkarma olasılığı azalır ve daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratılır. Hızlı karar alma yeteneği aynı zamanda kuruluşun değişen dış koşullara uyum sağlama kabiliyetini de artırarak aile şirketlerini dinamik ortamlarda daha dayanıklı hale getirir.

1.3 Dünyada ve Türkiye’de Nepotizm

1.3.1 Dünya’da Nepotizm

Modern liyakate dayalı istihdam ve insan kaynakları yönetiminden çok daha öncesinde, derin bir tarihsel kökeni olan nepotizm, bugünkünden farklı olarak sosyal bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Bu kökenler, ailevi bağların hayatta kalma, güç konsolidasyonu ve sosyal yapı için çok önemli olduğu eski uygarlıklara kadar uzanmaktadır. Eski Mısır, Yunanistan ve Roma gibi toplumlarda nepotizme dair birçok kanıt gözlemlenebilir (Ağaoğulları & Köker, 2001). Bu gibi antik medeniyetlerde, aile bağları siyasi gücü korumanın bir yoluydu, çünkü yönetici hanedanlar veya aristokratlar sadakati, istikrarı ve güvenli soyu sağlamak için aile üyelerini etkili pozisyonlara atıyordu. Orta Çağ boyunca bu uygulama Katolik Kilisesi'nde de öne çıkmış, başta papalar olmak üzere yüksek rütbeli din adamları yeğenlerini ya da yakın akrabalarını kilit pozisyonlara atayarak kendi aileleri içindeki ve ailenin kendi nüfuzlarını pekiştirmişlerdir (Ford & McLaughlin, 1985). Zamanla nepotizm dini ve kraliyet çevrelerinin ötesine geçerek hem gelişmiş hem de gelişmekte olan toplumlarda çeşitli şekillerde devam eden daha geniş bir sosyal olgu haline gelmiştir.

Nepotizm, özel şirketlerin ötesinde siyasi ve politik kamu alanlarına da uzanan, küresel çapta yaygın bir olgu olmaya devam etmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde 2016 yılında Jared Kushner'in Beyaz Saray'da üst düzey danışmanlık pozisyonlarına atanması büyük tartışmalara yol açmış, halktan bir kesim bu görevlerin niteliklerden ziyade aile bağlarına dayalı olarak verildiğini ileri sürmüşlerdir (Baker, 2017). Bilinen bir başka örnek de Nehru-Gandhi ailesinin

Hindistan Ulusal Kongresi'nde on yıllardır önemli bir rol oynadığı Hindistan'dır. Ailenin siyasi mirasının birden fazla neslin, politik alanda kilit pozisyonlarda bulunmasına yol açtığını ve Hindistan siyasetinde nepotizm konusunda süregelen tartışmaları alevlendirdiğini iddia etmektedir (Aiyar, 2019).

Hem tarihsel eğilimler hem de güncel uygulamalar incelendiğinde, tarih boyunca yaşanan sayısız isyan ve protestoya rağmen, nepotizmin, bütün toplumların içine derin bir şekilde yerleşmiş olduğu görülmektedir. Bugün, artan kamuoyu tepkisi ve şeffaflık çağrıları karşısında bile nepotizm, dünya çapında siyasi yapıları ve özel sektör dinamiklerini şekillendirmeye devam etmektedir. Hem tarihsel hem de modern örnekler, nepotizmin kültürel, coğrafi ve sosyo-ekonomik sınırları aştığı gözlemlenmektedir. Meritokratik ideallerdeki ilerlemeye ve düzenleyici çerçevelerin oluşturulmasıyla karşı bir direnç elde edilse de, nepotizm, güç aldığı sadakat, güvenlik ve ailevi yükümlülük gibi insani kavramlarla ortan kalkması pek mümkün olmayan bir fenomendir.

1.3.2. Türkiye’de Nepotizm

Dünya tarihinde olduğu gibi, Türkiye’de de nepotizmin kökenleri, aile bağlarının ve kişisel sadakatin devlet yönetiminde önemli rol oynadığı monarşi yapılarındaki Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluklarına kadar uzanmaktadır. Selçuklu İmparatorluğu’nda idari ve askeri görevlerin dağılımı genellikle akrabalık bağlarını takip etmiş, hükümdarın, sadakati ve istikrarlı iktidarını sürdürülmesi için nepotizm gerekli görüşmüştür (Topbaş, 1999). Bu gelenek, beyliklerden, valilere, askeri komutanlara kadar yüksek rütbeli pozisyonların sıklıkla elit ailelerin üyelerine veya sultanla yakın bağları olanlara tahsis edildiği Osmanlı İmparatorluğu döneminde genişledi (Heper, 2006). Bu sistem siyasi istikrarı ve kontrolü pekiştirirken, mevkiler

düzenli olarak miras yoluyla geçtiği ya da nüfuzlu ailelere verildiği için, bir nepotizm kültürünü de yerleştirmiştir.

Türkiye'nin modern tarihinde nepotizm, daha önceki siyasi geleneklerin bir mirası olarak devam etmiş ancak devletin ve toplumun değişen doğasına uyum sağlamıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin 1923 yılında kurulmasının ardından, Mustafa Kemal Atatürk yönetimindeki yeni yönetim, meritokratik bir kamu hizmeti oluşturmayı ve aile bağlarının etkisini azaltmayı amaçlayarak devlet yapılarını modernleştirmeye çalışmıştır (Yılmazöz, 2009).

Türkiye'de özel sektörde, özellikle de ekonominin önemli bir bölümünü oluşturan aile şirketlerinde nepotizm oldukça yaygın bir olgudur. Türkiye Aile İşletmeleri Derneği'ne (TAİDER) göre, aile şirketleri Türkiye'deki tüm şirketlerin yaklaşık %95'ini oluşturmakta ve ulusal GSYİH'nin yaklaşık %75'ine katkıda bulunmaktadır (Family Business Association Turkey [TAİDER], 2023). Bu işletmelerde, aile üyelerinin kritik yönetimsel veya stratejik rollere sahip olması yaygındır. Örneğin, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) tarafından yapılan bir araştırma, Türkiye'deki aile şirketlerinin yaklaşık %80'inin üst yönetim pozisyonlarında en az iki aile üyesinin bulunduğunu ortaya koymuş ve dışarıdan adaylar yerine aile içinden işe alımların tercih edildiğini vurgulamıştır (Turkish Enterprise and Business Confederation [TÜRKONFED], 2022).

Öne çıkan örneklerden biri, Türkiye'nin en büyük holdinglerinden biri olan ve geleneksel olarak birçok kilit liderlik rolünü Koç ailesi içinde tutan Koç Holding Grubu'dur (Koç Holding, n.d.). Yönetim kurulunda bulunan 12 isimden 6 tanesi Koç ailesi üyesidir. Yönetim kurulu başkanı Ömer Koç ve başkan vekili Ali Koç buna

örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden bir diğeri olan Sabancı Holding de büyük ölçüde aile kontrolü altında kalmış ve Sabancı ailesinin birbirini izleyen kuşakları liderlik rollerini üstlenmiştir (Sabancı Holding, n.d.). Yönetim kurulu incelendiği zaman Suzan Sabancı, Serra Sabancı, Erol Sabancı gibi isimlerin bağımsız yönetim kurulu üyeleri hariç bütün yönetim kurulunu oluşturduğu gözlemlenmektedir. Bu örnekler, nepotizmin en başarılı Türk işletmelerinde bile ne kadar köklü olduğunu göstermektedir. Aile üyelerine duyulan güven sadece istikrar ve süreklilik arzusunu yansıtmakla kalmayıp aynı zamanda sadakat ve mirasa ilişkin kültürel değerlerle de uyumludur.

1.4 Nepotizm Avantajları ve Dezavantajları

Nepotizm için kavramsal bağlamda mantık ve doğallığa rağmen, nepotizm organizasyonlar için genellikle kötü olarak addedilmektedir (Asunakutlu & Umut, 2010). Bununla birlikte literatürdeki bazı çalışmalar, KOBİ aile işletmelerinde nepotizme ait faydaların da bulunduğu vurgulanmaktadır. Bu bölümde, hem olumlu hem olumsuz açılardan nepotizmin organizasyonlar üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir.

1.4.1. Nepotizmin Örgütler için Avantajları

Aile şirketlerinde nepotizm, hem şirketin kuruluş değerlerinin korunmasında hem de karar alma süreçlerinin kolaylaştırılmasında önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirketin misyonunu derinlemesine anlayan, temel ilkelerini koruma taahhüdünü paylaşan ve bu şirket içinde büyüyen aile üyeleri, organizasyonun nesillerdir bağlı olduğu kökenlere uyumlu bir liderlik yaklaşımı uygular (Khatri & Tsang, 2003). Bu uyum sadece işletmenin kültürel kimliğini korumakla kalmaz, aynı zamanda hem çalışanlar hem de müşteriler nezdinde yankı uyandıran bir amaç,

istikrar ve güven duygusunu da pekiştirir. Yönetim pozisyonlarında aile üyeleri olduğunda, paylaşılan değerler ve uzun vadeli vizyonun ortak olmasından, çatışan çıkarları azalır ve stratejik yönler konusunda genellikle daha az iç tartışma yaşanır (Khatri, Tsang, & Begley, 2006). Aile üyeleri, birbirlerinin işletmenin hedeflerine bağlılığına güvendikleri ve hızlı bir şekilde fikir birliğine varmaya daha meyilli oldukları için şirket için önemli olabilecek kararlar güven ortamı içerisinde daha hızlı alınır. Dahası, bu uyumlu yaklaşım aile şirketlerinin pazardaki değişikliklere veya zorluklara hızla yanıt vermesini sağlayarak, günümüzün dinamik, rekabetçi ve sürekli değişim içerisinde olan dünyasında çok önemli olan bir çeviklik sağlar (Abdalla, Maghrabi, & Raggad, 1998). Aile şirketleri, farklı paydaşlara sahip kuruluşlarda sıklıkla ortaya çıkan sürtüşmeleri en aza indirerek, stratejik değişimleri veya yeni girişimleri gecikmeden uygulayabilir.

Aile şirketlerinde nepotizm, sıklıkla daha düşük iş gücü devir oranlarına ve daha yüksek kurumsal istikrara yol açmakta, bu da daha yüksek maliyet verimliliğini desteklemektedir (Karahana & Yılmaz, 2014). Genellikle şirketin başarısına derinden yatırım yapan aile üyeleri, çalışanların sık sık işten ayrılma olasılığını azaltan yüksek düzeyde bir sadakat gösterir. Bu süreklilik kurumsal bilginin korunmasına yardımcı olur, operasyonları kolaylaştırır ve uzun vadeli istikrara fayda sağlayan uyumlu bir çalışma kültürü yaratır. Aile dışı personelin aksine, aile üyeleri kişisel kazanç yerine mirasa öncelik verebilir, ekonomik iniş ve çıkışlar boyunca işletmede kalmayı tercih ederek kesinti ve işten ayrılmayla ilgili masrafları daha da en aza indirebilir (Asunakutlu, 2010). Buna ek olarak, aile üyelerinin işe alınması ve eğitilmesi, genellikle yüksek iş gücü devir hızı yaşayan kuruluşlara yük olan işe alım maliyetlerini azaltabilir. Aile üyelerinin işletmeye aşinalığı, genellikle şirketin faaliyetleri, değerleri ve hedefleri hakkında temel bir anlayışa sahip olduklarından, yeni işe alımlar ve eğitimler için gereken zaman ve kaynakları azaltır. Zorlu ekonomik dönemlerde aile üyelerinin esnek ücretlendirmeyi kabul etme veya şirketin mali sağlığını desteklemek için maaş ayarlamalarından vazgeçme olasılığı da daha

yüksektir (Asunakutlu & Umut, 2010). Kişisel fedakârlık yapma konusundaki bu isteklilik, finansal baskıları hafifleterek işletmenin işten çıkarmalara veya ek işe alım maliyetlerine başvurmada temel işlevlerini sürdürmesine olanak tanır.

Nepotizm, gelecek nesilleri liderlik rollerini üstlenmeye hazırlayarak aile şirketlerinde, vekâlet planlamasını önemli ölçüde kolaylaştırabilir, böylece sürekliliği korur ve şirketin mirasını güçlendirir (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2007). Birçok aile şirketinde, bir sonraki yöneticinin aile içinden yetiştirilmesi, genç aile üyelerinin şirketin operasyonları, değerleri ve stratejik hedefleri hakkında bilgi sahibi olmasıyla erkenden başlar. Bu aşinalık, sorumlulukların sorunsuz bir şekilde devredilmesini sağlar ve bir sonraki yöneticinin hâlihazırda işletmenin vizyonu ve kültürüyle uyumlu olmasından, genellikle vekâlet geçişleriyle ilişkili riskleri en aza indirilir (Özler, Özler, & Gümüştekin, 2006). Ayrıca, net bir vekâlet planlamasına sahip olmak çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler için belirsizliği azaltır ve işletmenin geleceğinde istikrar ve güven duygusunu teşvik eder. Aile üyelerini kademeli olarak gerekli beceri ve bilgilerle donatılmasına destek olan nepotizm, yalnızca şirketin aile içinde kalmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli dayanıklılık ve uyum yeteneğini de güçlendirir (Biber, 2016). Sonuç olarak, vekâlet planlamasında nepotizm, aile şirketlerinin tutarlı bir yönetim tarzı sürdürmesine yardımcı olarak nesiller boyunca sürdürülebilir büyüme ve istikrarı teşvik eder.

Bunların yanı sıra, nepotizmin gelişmiş bir iletişim sistemi ile beraber dostane ve daha sıcak bir çalışma ortamı sağladığı görülmektedir (Abdalla, Maghrabi, & Raggad, 1998). Tüm bunlara ek olarak, diğer çalışanlar ile kıyaslandığı zaman aile üyeleri, daha fazla mesai harcadığına ve fedakârlıkta bulunduğu düşünülmektedir. Buna karşılık, aile dışı işletmelerde örgütün statüsüne ve stratejisine aşına olan üst yönetim üyelerinin rakip örgütlere transfer olma olasılığı daha yüksek görünse de,

aile işletmelerinde aynı zamanda aile üyesi olan yöneticilerin bu tercihi yapma olasılığı daha düşük görünmektedir (Karahana & Yılmaz, 2014).

1.4.2. Nepotizmin Örgütler için Dezavantajları

Aile şirketlerinde nepotizm meritokrasiyi yani liyakati önemli ölçüde azaltabilir, çünkü yönetici pozisyonları genellikle nitelikler veya performanstan ziyade ilişkilere dayalı olarak aile üyelerine verilir (Bierman & Fisher, 1984). Bu uygulama, sıkı çalışmalarının ve başarılarının tanınmadığını düşünen aile üyesi olmayan çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve işyerinde adaletsizlik hissi yaratabilir. Ailenin dışındaki çalışanlar, ilerlemenin kısıtlandığını veya üst düzey rollerin aileye ayrıldığını fark ettiklerinde, çabalarını sınırlayabilir veya başka bir yerde kariyer gelişimi arayabilir ve bu da şirketin başarısı için gerekli olan yetenekli bireylerin potansiyel kaybına yol açabilir (Büte, 2011). Ayrıca, nitelikli aile dışı adaylar yerine aile üyelerine öncelik verilmesi, işletmenin yeni fikirlere ve kritik uzmanlığa erişimini sınırlayabilir ve sonuçta rekabet gücünü etkileyebilir (Büte & Tekarslan, 2010). Zaman içinde, liyakate dayalı bir kültürün yokluğu durgunluğa yol açabilir, çünkü şirket, aile dışı çalışanları ikna etme ve elde tutma fırsatlarını kaybederek genel üretkenliği, morali ve yeniliği riske atar.

Görevleri devralan aile üyeleri, yeni eğilimleri veya teknolojiyi benimsemekten ziyade mevcut uygulamaları sürdürmekle daha fazla ilgilenebileceğinden, aile şirketlerinde nepotizm durgunluğa ve yeniliğe karşı çıkmaya neden olabilir (Büte, 2011). Statükoya olan bu bağlılık, riskten kaçınan ve yerleşik uygulamaları sürdürmek adına yeni fikirlerin bir kenara itildiği bir kurum kültürü yaratabilir. Günümüzün rekabetçi piyasalarında, değişime karşı bu direnç, işletmenin değişen tüketici taleplerine, teknolojik ilerlemelere veya değişen endüstri standartlarına yanıt verme yeteneğini engelleyebilir. Yönetici pozisyonundaki aile

üyeleri sadakat ve devamlılığı yeni bakış açılarının faydalarına tercih ettiklerinde, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini güçlendirebilecek büyüme ve dönüşüm fırsatlarını kaçırabilirler. Dahası, çalışanlar yenilikçi katkılarını küçümseneceğini veya reddedileceğini hissedersen, yeni fikirleri paylaşma konusunda caydırılmış hissedebilirler ve bu da ilerlemeyi yavaşlatan ve rekabet gücünü azaltan bir muhafazakârlık döngüsünü güçlendirir (Robbins, 1998). Nihayetinde yeniliğe karşı bu direnç, aile şirketlerinin daha çevik rakiplerine ayak uydurmasını zorlaştırarak geleceklerini riske atabilir.

Aile bağları sıklıkla profesyonel dinamiklerle birleşerek daha karmaşık duygusal karışıklıklar yarattığından, aile şirketlerindeki nepotizm anlaşmazlık olasılığını artırabilir. Aile üyeleri kurum içinde kilit roller üstlendiğinde, kişisel anlaşmazlıklar veya rekabetler işyerine yansiyarak karar alma süreçlerini zorlaştıran gergin bir atmosfer yaratabilir (Karabulut, 2008). Bu gerilim, özellikle stratejik tercihler veya operasyonel uygulamalar konusunda farklı görüşler varsa, aile üyeleri arasındaki oluşabilecek bölünmelere neden olabilir (Karabulut, 2008). Bazı durumlarda, aile üyelerini ilgilendiren sorunlarla yüzleşme veya bu sorunları ele alma konusundaki isteksizlik, gerginlikleri daha da artırabilir ve sorunların alevlenerek büyümesine neden olabilir (Karacaoğlu & Yörük, 2012). Çatışmalar ortaya çıktıkça, kuruluşun odağını ve üretkenliğini azaltabilir, sonuçta etkinliğini ve iş hedeflerine ulaşma yeteneğini zayıflatabilir. Bu gerginliklerin ve çatışmaların operasyonları sekteye uğratma ihtimali, nepotizmin önünü açtığı kişisel ilişkilerin aile ilişkileri ile harmanlamasının zorluklarını göz önüne koyar.

Aile üyeleri nepotizm yoluyla işe alındıklarında, performansları ne olursa olsun pozisyonlarında kendilerini güvende hissederek rollerinde kayıtsız kalma eğilimi gösterebilirler (Kesken & Ayyıldız, 2006). Mesleki gelişim için motivasyon eksikliği, kurum içinde ilerlemek için yeteneklerinden ziyade ailevi bağlarına

güvenebileceklerinden, beceri ve bilgi kazanımında durgunluğa yol açabilir. Sonuç olarak, performans gösterme baskısının olmaması, yenilikçiliğin ve kişisel gelişimin göz ardı edildiği bir ortamı teşvik edebilir (Özler, Özler, & Gümüştakin, 2006). Bu kayıtsızlık sadece bireyin kariyer ilerlemesini engellemekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin genel performansını da etkiler. Bu aile üyeleri uzmanlıklarını geliştirme veya yeni zorluklara uyum sağlama dürtüsünden yoksun olabileceğinden, kuruluş sürekli iyileştirme ve beceri geliştirmeye öncelik veren rakiplerinin gerisinde kalma riskiyle karşı karşıya kalır (Bertrand & Schoar, 2006). Zamanla bu durgunluk, hırslı caydırıcı ve büyüme potansiyelini baltalayan bir kültüre katkıda bulunabilir ve sonuçta aile şirketinin rekabetçi kalma ve dinamik bir pazarda gelişme yeteneğini etkileyebilir.

1.5 Nepotizmi Azaltma ve Liyakati Teşvik Etme Stratejileri

Aile şirketlerinde, sadakati ve mirası korumak için nepotizm uygulamaları sıklıkla gözlemlense de, liyakata öncelik verilmediğinde önemli zorluklar çıkartabileceği literatürde kanıtlanmıştır. Aile katılımının avantajlarını adil ve etik iş uygulamaları ile desteklemek için, nepotizmi azaltacak ve liyakate dayalı işe alma ve kariyer planlamasını teşvik edecek stratejilerin uygulanması şarttır. Bu stratejiler sadece işletmenin büyümesini ve gelişmesini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların moralini yükseltir, işveren markasını güçlendirir ve yenilikçiliği teşvik eder. Aile şirketleri, aile bağlarından ziyade becerilere ve katkılara değer veren bir kültürü teşvik ederek, hem aile üyelerine hem de aile üyesi olmayan çalışanlara fayda sağlayan sürdürülebilir bir başarı modeli oluşturabilir.

Düzenleyici kurumsal politikaların uygulanması, aile şirketlerinde nepotizmi azaltmak ve meritokratik bir kültürü teşvik etmek için kilit bir strateji olarak kullanılabilir. Aile üyelerinin yalnızca aile bağlarına dayalı olarak işe alınmasını

veya terfi ettirilmesini açıkça sınırlayan nepotizm karşıtı politikalar, rollerin başarı için gerekli niteliklere ve becerilere sahip bireyler tarafından doldurulmasını sağlamaya yardımcı olur. Şeffaf işe alım uygulamaları ve terfi için açık, tarafsız ölçütler oluşturmak, bu yaklaşımı daha da güçlendirir (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). İş ilanlarının kamuya açık bir şekilde yayınlanması ve belirli nitelikler ile performans ölçütlerinin tanımlanması, aileden olsun ya da olmasın tüm adayların yeteneklerini göstermek için eşit fırsatlara sahip olduğu bir ortam yaratarak verimlilik, yenilik ve motivasyon sağlanabilir. İnsan Kaynakları (İK) departmanları açısından liyakate öncelik veren işe alım süreçlerini tasarlayıp yönetmek önemlidir. Bu süreç, denetleyebildikleri, objektif performans değerlendirmeleri yapabildikleri ve olası çıkar çatışmalarını yönetebilecekleri bir ortam yaratmaktadır (Collins & Collins, 2020). İK departmanları, bu liyakate dayalı politikaları savunarak, aile şirketlerinin profesyonelliği teşvik eden adil ve tutarlı uygulamalar oluşturmaya ve olumlu, kapsayıcı bir işyeri kültürünü korurken işveren markasının güçlenmesine yardımcı olmada hayati bir rol oynar.

Kültürel değişimler ve farkındalık programları da, aile şirketlerinde bireysel kabiliyet ve eşitliğe odaklanmayı teşvik etmek ve nepotizme olan bağımlılığı kademeli olarak azaltmak için temel bir strateji olarak kullanılabilir. Liyakate dayalı uygulamalar, liderlik eğitimleri ve organizasyon içi girişimcilik üzerine atölye çalışmaları da dâhil olmak üzere farkındalık programları, hem çalışanları hem de aile üyelerini, ailevi bağlantılar yerine beceri ve performansın değerini fark etmeye teşvik edebilir (Van Gils, Dibrell, Neubaum, & Craig, 2014). Aile şirketleri, profesyonel gelişim, hesap verebilirlik ve adil fırsatlara vurgu yapan bir kültürü teşvik ederek kendi işveren markasını daha geniş kurumsal hedefler ve piyasa talepleriyle uyumlu hale getirmeye başlayabilir. Ayrıca, şeffaflığı, farklı bakış açılarına saygıyı ve yetkinliklere odaklanmayı teşvik eden kültürel değişimler, çalışanların katkılarına göre değer gördüklerini hissettikleri bir ortam yaratır. Zamanla bu değişim önyargıların azalmasına ve moralin artmasına yardımcı olur,

Çünkü aile dışı çalışanlar yeteneklerinin ve çabalarının kabul edildiğini ve ödüllendirildiğini görürler (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Sonuç olarak, aile şirketlerinde sürdürülebilir büyümeyi destekleyen daha kapsayıcı, eşitlikçi bir kültür gelişebilir.

2 BABACAN LİDERLİK

2.1 Liderlik Tanımı Özellikleri ve Önemi

Liderlik, uzun zamandır disiplinler arasında incelenen bir kavram ve olgudur. Bu kavramın kökenleri, liderin, insanların hayatta kalma ve toplumsal örgütlenmede gruplara rehberlik etmek için ortaya çıktığı antik toplumlara kadar uzanmaktadır. Tarihsel olarak liderlik otorite, g ve etki ile ilişkilendirilmiş, kabile hiyerarşilerinden karmaşık modern organizasyonlara kadar sosyal yapılarla birlikte gelişmiştir. Konfüçyüs'ten Platon'a kadar akademisyenler ve filozoflar, genellikle ahlak, bilgelik ve ge vurgu yaparak etkili liderlerin özelliklerini incelemişlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). 20. yüzyıla gelindiğinde, liderlik teorileri davranışsal ve durumsal faktörlere daha fazla odaklanarak değişmeye başlamış ve liderin kontrol uygulamaktan ziyade takipçilerini gdmleme ve destekleme rolüne öncelik veren dönüştürücü ve hizmetkr liderlik gibi yaklaşımlarla sonuçlanmıştır.

Liderlik, rgtsel davranış ve yönetim araştırmalarında en çok çalışılan ve çok yönlü olgulardan biridir. Liderlik, grup dinamiklerini şekillendiren, kolektif başarıyı yönlendiren ve bireylerin gelişimini, refahını etkileyen örgütsel başarıda temel bir unsurdur. Farklı şekillerde tanımlansa da, liderlik genel olarak bir bireyin ait olduğu kuruluşların veya toplulukların etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmak için başkalarını etkileme, motive etme ve olanak sağlama yeteneğini ifade eder (Northouse, 2019). Geleneksel tanımlar genellikle bir liderin takipçilerine ilham

verme ve onları yönlendirme becerisini vurgularken, gelişen bir kavram olarak liderlik, farklı örgütsel ihtiyaçlara ve kültürel bağlamlara uyum sağlayan çok çeşitli davranışları, becerileri ve özellikleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, liderlik tekil ve yeknesak bir süreç değildir; daha ziyade durumsal faktörler, kültürel geçmişler ve örgütsel yapılar tarafından şekillendirilen bir dizi davranış ve uygulamayı yansıtır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 130). Liderliğin temellerini, evrimini ve şu andaki konumunu anlamak, babacan liderlik gibi daha otoriter, koruyucu, aile gibi bir yaklaşımı incelemek ve değerlendirmek için değerli bir zemin oluşturur.

Liderliğin önemi; kurum kültürü, çalışan memnuniyeti ve performans sonuçları üzerindeki etkisinden anlaşılmaktadır. Etkili liderlik çalışanları motive eder, ortak bir amaç duygusu oluşturur ve değişim zamanlarında dayanıklı çevikliği teşvik eder (Mills, 2005). Güven telkin eden ve dürüstlüğü ile örnek olan liderler olumlu bir kurumsal iklim yaratarak yenilikçiliği, işbirliğini ve bağlılığı teşvik eder. Etkili liderlik, değişimin hızlı temposuna ayak uydurmayı ve öngörü gerektirdiği günümüzün dinamik iş ortamında özellikle kritik önem taşımaktadır. Liderler sadece kaynakları yönetmek ve hedefleri belirlemekle görevli değildir; aynı zamanda kuruluşlarının vizyon ve değerlerini şekillendirmekten, bireylerin kendilerini değerli hissettikleri ve kolektif başarıya yatırım yaptıkları bir ortam yaratmaktan da sorumludurlar (Beceren vd., 2019).

Liderliği anlamanın önemli bir unsuru, liderler ve yöneticiler arasındaki ayırım yapmaktır. Bu roller çoğu zaman örtüşse de odak ve işlev bakımından temelde farklıdırlar. Yöneticiler öncelikle belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları organize etmek, planlamak ve kontrol etmekten sorumludur (Arslanoğlu, 2016: 10). Odak noktaları genellikle istikrarı korumak, süreçleri uygulamak ve günlük operasyonları yönetmektir. Buna karşılık liderler, değişime rehberlik etmeye ve ilham vermeye, uzun vadeli bir vizyon oluşturmaya ve insanları bu vizyona

ulaşmaları için motive etmeye odaklanırlar. Yöneticiler verimlilik ve tutarlılığa öncelik verirken, liderler yenilik ve dönüşüm peşinde koşar ve ekiplerini yeni ufuklara doğru yönlendirir. Liderler “neden” ve “ya olursa” sorularını sorarak statükoya meydan okurken, yöneticiler “nasıl” ve “ne zaman” sorularına odaklanarak görevlerin zamanında tamamlanmasını sağlar.

Sonuç olarak, hem liderlik hem de yöneticilik organizasyonda başarı için gereklidir, ancak farklı beceri setleri ve yaklaşımlar gerektirirler. Etkili ve verimli kuruluşlar her iki rolü de dengeleyebilen bireylerden faydalanır. Bu bireyler, operasyonları yönetirken aynı zamanda insanlara liderlik eder. Organizasyonel ihtiyaçlar geliştikçe, liderlik rolü de değişmekte ve giderek artan bir şekilde yönlendirici otoriteden daha fazlasını gerektiren işbirlikçi ve etik bir çaba olarak görölmektedir. Bu temel teorileri ve liderlik ile yönetim arasındaki ayrımı anlamak, liderliğin çok çeşitli doğası hakkında değerli bilgiler sağlar ve babacan liderlik de dâhil olmak üzere belirli yaklaşımları keşfetmek için zemin hazırlar. Kökleri kültürel bağlamlara dayanan, muhafazakâr ve yol gösterici rolleri vurgulayan babacan liderlik, otorite ve çalışanlara aileden bir birey gibi ilgi gösteren benzersiz bir karışımını sunarken, liderliğin evrim geçiren ve uyum sağlayan doğasını yansıtmaktadır (Pellegrini & Scandura, 2006).

2.2 Paternalizm Kavramı, Tarihçesi ve Kültürel Kökenleri

Kökeni Latince “baba” anlamına gelen “pater” kelimesine dayanan paternalizm kavramı, tarihsel olarak otorite figürlerinin babacan bir rol üstlendiği, bireyleri koruyup gözetirken kendi çıkarları için özerkliklerini sınırlandırdığı bir felsefeyi ifade eder (Suber, 1999). Başlangıçta paternalizm, hane reislerinin bakmakla yükümlü oldukları kişilerin refahından sorumlu olduğu ve onlar adına kararlar aldığı aileler içinde yol gösterici bir ilkeydi. Bu fikir, özellikle filozofların

ve düşünürlerin, hükümdar ve devletlerin vatandaşlarına karşı ahlaki yükümlülüklerini tartıştığı Aydınlanma Çağında sosyal ve siyasi çerçeveleri kapsayacak şekilde gelişmiştir (Farh & Cheng, 2000). Bu bağlamda paternalizm, bireysel özgürlükler pahasına da olsa halkın “en iyi çıkarları” doğrultusunda hareket ettiklerini iddia eden yöneticilerin veya hükümetlerin müdahalelerini meşrulaştırmak için sıklıkla kullanılmıştır ve kullanılmaktadır. Bu ilke, toplumsal refahın ve otoriteye saygının kişisel özerklikten daha öncelikli olduğu kolektivist değerlere sahip toplumlarda kültürel bir zemin bulmuştur. Paternalizm sıklıkla iyi niyetle ilişkilendirilmiş olsa da, tarih boyunca kişisel hak ve özgürlükleri potansiyel olarak ihlal ettiği için eleştirilere de yol açmıştır.

Paternalizmin dünya çapında kültürel olarak incelendiğinde derin kültürel kökenler görülürken, bu kökenler genellikle belirli toplumların değerlerini ve sosyal hiyerarşilerini yansıtır. Konfüçyüsçülüğün hâkim olduğu Çin gibi birçok Asya kültüründe paternalizm, aile büyüklerine benzer otorite figürlerine saygıyı vurgulayan evlat dindarlığı kavramına gömülüdür (Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008). Liderlerin, sadakat ve itaat karşılığında toplumlarını besleyen ve koruyan ahlaki rehberler olarak hareket etmeleri beklenir. Benzer şekilde, birçok Afrika toplumunda, toplumsal gelenekler ve kabile yönetim sistemleri, yaşlıların ve şeflerin karar alma sürecinde babacan bir rol oynadıkları ve bireysel özerklik yerine toplumsal uyuma öncelik verdikleri paternalist bir yapıyı tarihsel olarak desteklemiştir (Hofstede, 2011). Batı tarihinde paternalist yaklaşım, Avrupalı güçlerin emperyalist tahakkümü “medenileştirme misyonu” kisvesi altında meşrulaştırdığı sömürgecilik döneminde öne çıkmıştır. Bu ahlakçı anlatı genellikle sömürgeleştirilmiş halkları rehberliğe muhtaç bağımlılar olarak çerçevelemiştir (Westwood, 1997). Bu örnekler, kültürel farklılıklara rağmen paternalizmin, genellikle bireysel özgürlüğü kısıtlama pahasına, otoriteyi sürekli olarak bakım sorumluluğu ile iç içe geçirdiğini göstermektedir.

Türkiye'de paternalizm, ülkenin kolektivist gelenekleri ve sosyo-politik tarihi ile derinden iç içe geçmiştir. Kökleri, Sultan'ın ulusun babası olarak görüldüğü Osmanlı İmparatorluğu'na dayanan bu kültürel çerçeve, aile yapılarına ve toplumsal yönetime kadar uzanmıştır. Türk toplumunun ataerkil yapısı, yaşlı erkeklerin karar verme yetkisine sahip olduğu, koruyucu ve otorite figürü olarak ikili rolleri somutlaştıran paternalist normları daha da güçlendirmiştir. Bu dinamik, muhtarların ve ağaların geleneksel olarak toplum refahının aracıları ve koruyucuları olarak hareket ettiği kırsal köy topluluklarında da görülebilir (Erden & Ayse, 2019). Modern Türk paternalizmi, Osmanlı'nın hayırsever otorite geleneğini yankılayarak, hükümetin kendisini vatandaşlarının sağlayıcısı ve koruyucusu olarak konumlandığı devlet politikalarında sıklıkla kendini göstermektedir. Buna ek olarak, Türk kültüründe aile bağlarının ve sadakatin önemi, aile büyüklerinin ve liderlerin hürmet ve saygıyı emrederken bakmakla yükümlü oldukları kişilerin refahına öncelik vermeleri beklendiğinden, paternalist tutumları sürdürmektedir (Pellegrini & Scandura, 2006). Bu kültürel miras, günümüz Türkiye'sinde toplumsal ve kurumsal dinamikleri şekillendirmeye devam etmektedir.

2.3 Babacan Liderlik Kavramı

2.3.1 Babacan Liderin Özellikleri

Babacan liderlik, temelde liderin örgüt içinde hane reisi gibi bir rol benimsemesiyle karakterize edilebilir. Bu dinamik, lideri hem koruyucu hem de rehber olarak konumlandırır ve lider ile astları arasında ailevi bir bağ hissini teşvik eder. Lider, tıpkı bir ebeveynin çocukları için yapacağı gibi, çalışanların refahını koruma sorumluluğunu üstlenir ve onların çıkarlarını ön plana alacak şekilde kararlar alır. Bu yaklaşım genellikle sadakat ve saygı doğurur, çünkü çalışanlar mesleki katkılarının ötesinde önemsendiklerini ve değer gördüklerini hissederler

(Jackson, 2016). Ancak bu özellik aynı zamanda liderden otorite ile empatiyi etkili bir şekilde dengelemesine yönelik önemli beklentileri de beraberinde getirir.

Babacan liderliğin tanımlayıcı bir özelliği, güçlü otoritenin ve çalışanların refahına bağlılığın aynı anda uygulanmasıdır. Bu tarzdaki liderler, genellikle astlarından kapsamlı girdi almadan kararların çoğunu verirler, ancak ekibi koruma ve refahını sağlama rollerini vurgulayarak bu kontrolü meşrulaştırma eğilimde olabilirler (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004). Bu sertlik ve özen karışımı, kararların kendi çıkarları düşünülerek alındığına güvenen çalışanlar için istikrarlı ve güvenli bir ortam yaratabilir. Ancak, karar alma gücü büyük ölçüde liderin elinde toplandığından, yetkinin merkezileştirilmesi bazen çalışanların özerkliğini ve yenilikçiliğini sınırlayabilir.

Sadakat ve karşılıklı güven, babacan liderler için büyük bir önem değeri taşımaktadır. Çalışanlardan lidere saygı ve bağlılık göstermeleri beklenirken, lider de çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak karşılık verir. Bu karşılıklı ilişki, çalışanların derin bir aidiyet duygusu hissettiği uyumlu ve ahenkli bir çalışma ortamı yaratır. Liderler genellikle sadakati kişiselleştirilmiş destek, kariyer ilerleme fırsatları ve hatta işle ilgili olmayan yardımlarla ödüllendirir (Aycan, 2006). Ancak sadakate gösterilen bu bağlılık, bazen kayırmacılıkla ya da lidere kişisel olarak yakın olan düşük performanslı çalışanların göz ardı edilmesiyle sonuçlanabilir.

Babacan liderlikte karar alma süreci ağırlıklı olarak merkezileştirilmiştir ve lider, stratejik ve operasyonel seçimlerin tüm sorumluluğunu üstlenir. Astlardan gelen girdilerin aktif olarak teşvik edildiği katılımcı tarzların aksine, babacan liderler

genellikle deneyim ve bilgilerinin kurumun çıkarlarına en iyi şekilde hizmet ettiğine inanarak kendi yargılarına güvenirler (Westwood, 1997). Bu yaklaşım özellikle kriz zamanlarında ya da hızlı karar alınması gereken durumlarda etkilidir. Ancak çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmemesi yenilikçi fikirleri bastırabilir ve ekip üyeleri arasındaki sahiplenme duygusunu azaltabilir.

Bu liderlerde genellikle gözlemlenen bir diğer özellik de liderin, çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamlarına aktif olarak dâhil olmasıdır. Liderler genellikle kişisel konularda rehberlik ederek ya da zor zamanlarda destek sunarak astlarını ile olan ilişkilerini ve paylaşımını iş yerinin ötesine taşırlar. Bu durum liderler ve çalışanlar arasında güçlü bir duygusal bağ yaratarak sadakat ve güveni daha da güçlendirir (Jackson, 2016). Bu katılım düzeyi ailevi bir atmosferi teşvik edip iş memnuniyetini artırırken, profesyonel sınırları bulanıklaştırabilir ve çalışanların bağımsızlıklarını ortaya koymakta zorlanabilecekleri

2.3.2 Babacan Liderin Boyutları

Bir önceki bölümde özellikleri tartışılan babacan liderlik, özetle otorite, ilgi ve ahlak unsurlarını bir araya getiren çok boyutlu bir liderlik tarzıdır. Literatürde yapılan çalışmalarda, babacan liderliğin örgütsel bağlamda üç tane boyuta ayrıldığı gözlemlenmiştir; Yardımsever Liderlik, Otoriter Liderlik ve Ahlaki Liderlik. Bu boyutlar arasındaki etkileşim liderlerin nasıl algılandığını şekillendirmekte ve çalışanların refahını korurken örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinliklerini belirlemektedir.

Babacan liderliğin yardımsever boyutu, liderin astlarının refahı ve kişisel gelişimi için samimi bir endişe duyduğunu vurgular. Yardımsever liderler aktif olarak çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve karşılaştıkları zorlukları anlamaya

çalışır ve genellikle hem profesyonel hem de kişisel olarak başarılı olmalarına yardımcı olmak için rehberlik, destek ve kaynak sağlar. Bu yaklaşım, çalışanlar arasında sadakat ve güven duygusu yaratarak işyerinde ailevi bir atmosferin oluşmasını sağlar. Yardımsever liderliğin, çalışanların kurumdaki işlevsel rollerinin ötesinde kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini hissetmeleri nedeniyle iş memnuniyetini ve duygusal bağlılığı artırdığı gösterilmiştir (Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008) (Pellegrini & Scandura, 2008). Ancak, kişi seçici olarak uygulandığında veya samimiyetsiz olarak algılandığında, bu boyut kayırmacılık suçlamalarına yol açarak amaçlanan faydalarını baltalayabilir.

Babacan liderliğin otoriter boyutu, liderin sıkı kontrolünü, iş yerinde disiplini ve itaat için yüksek beklentilerini yansıtır. Otoriter boyut yaklaşımına sahip babacan liderler, hiyerarşik sınırları net bir şekilde korur ve astlarından otoritelere saygı göstermelerini ve direktiflere sorgusuz sualsiz uymalarını bekler. Bu boyut, özellikle netlik ve yönlendirmenin önemli olduğu belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, örgütsel faaliyetlerde istikrar, düzen ve tutarlılık sağlar. Otoriter bakış açısı kriz yönetimi veya görev odaklı senaryolarda etkili olabilirken, çalışanların kendilerini aşırı kontrol altında veya mikro yönetim altında hissetmeleri halinde gerginliğe veya memnuniyetsizliğe de yol açabilir. Bu nedenle otoriterliği yardımseverlikle dengelemek, çalışanların moralini yüksek tutmak için ve karşılıklı saygıyı teşvik etmek için çok önemlidir (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004) (Aycan, 2006).

Ahlaki liderlik boyutu, babacan liderliğin etik temel taşıdır ve liderin dürüstlüğü, adalete bağlılığı ve astları için bir rol model olarak hizmet etmesi ile karakterize edilir. Ahlaki liderlik sergileyen babacan liderler, yüksek etik standartlara bağlı kalır ve bir güven, hesap verebilirlik ortamı yaratmaya çalışırlar. Adil ve ilkeli olarak algılanırlar, bu da meşruiyetlerini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini güçlendirir. Ahlaki liderlik aynı zamanda diğer boyutlardan kaynaklanan

potansiyel çatışmaların çözülmesine de yardımcı olur, zira çalışanlar otoriteyi kabul etmeye daha yatkındır ve otorite, adalet ve etik davranışa dayandığında yardımseverliği takdir ederler. Çalışanlar lideri sadece bir yönetici olarak değil, ahlaki bir rehber olarak gördüklerinden, bu boyut uzun vadeli sadakat ve saygıyı teşvik etmede özellikle önemlidir (Farh, Liang, Chou, & Cheng, 2008) (Aycan, 2006).

2.4 Babacan Liderliğin KOBİ'lerdeki Uygulamaları

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) Türkiye’de olduğu gibi küresel ekonomilerde de kritik bir rol oynar ve nispeten düz hiyerarşileri, birbirine sıkı sıkıya bağlı örgüt kültürleri ve esnek yapıları ile tanımlanabilirler. Bu tür organizasyonlarda babacan liderlik, hem otoriteye hem de yardımseverliğe yaptığı vurgu nedeniyle doğal bir uygulama alanı bulur. KOBİ'lerde tipik olarak görülen ilişkisel ve kişiler arası dinamiklerle, babacan liderliğin uyumu göz ardı edilemezdir. KOBİ'lerdeki liderler genellikle geleneksel yönetici sorumlulukların ötesine geçen çok yönlü roller üstlenir, akıl hocası, koruyucu ve karar verici olarak hareket eder, bu da babacan liderlik tarzı özelliklerini etkili kılar.

Babacan liderlik KOBİ'lerin karşılaştığı çeşitli zorlukların üstesinden gelebilmesi için etkili bir araç olarak kullanılabilir. İlk olarak, kişiler arası ilişkilerin üretkenliği ve morali önemli ölçüde etkilediği küçük kuruluşlarda kritik öneme sahip olan aile ve güven duygusunu teşvik eder (Pellegrini & Scandura, 2008). Babacan liderler, çalışanlara kişisel destek sağlayarak sadakati artırır ve işten ayrılma oranını azaltır, bu da sınırlı mali kaynaklara sahip KOBİ'lerin, çalışanları elde tutma programları için minimum seviyede yatırım yapmasına olanak sağlayabilir. Ayrıca, babacan liderliğin otoriter yönü, süreçlerin daha az resmi olduğu ve kaynakların kısıtlı olabileceği KOBİ'lerde çok önemli olan net bir yön ve istikrar sunar.

Yardımsaver ve ahlaki boyutlar da çalışanları liderlerini ulaşılabilir olarak görmeye teşvik ederek uyumlu ve motive olmuş bir işgücü yaratır.

Türkiye İstatistik Kurumu'na (TÜİK, 2021) göre, Türkiye'de KOBİ'ler, işletmelerin %99,8'ini ve toplam istihdamın %72,4'ünü oluşturarak ekonominin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Turkish Statistical Institute [TurkStat], 2021). Kolektivizm, hiyerarşi ve kişiler arası ilişkilerin değerleri üzerindeki kültürel vurgu göz önüne alındığında, babacan liderlik, Türk KOBİ'lerinin operasyonel dinamikleri ile iyi bir uyum göstermektedir. Bu kuruluşlardaki liderler genellikle aile yapılarını taklit etmekte, çalışanlara geniş aile üyeleri gibi davranmakta ve onların kişisel ve mesleki refahına öncelik vermektedir (Aycan, 2006). Babacan liderlik, otorite figürlerine saygının ve kişiler arası sadakate güçlü bir vurgunun kültürel olarak kökleşmiş olduğu Türk toplumsal normlarıyla örtüşmektedir.

Babacan liderliğin Türk KOBİ'lerinde uygulanması, daha önceki çalışmaların gösterdiği gibi birçok somut fayda sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalar, bu tür liderlik uygulamalarının güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratarak çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırdığını göstermiştir (Erben & Güneşer, 2008). Türkiye'deki 150 KOBİ'de yapılan bir araştırmada, liderler yardımsaver ve etik davranışlar sergilediğinde çalışanların %68'i daha yüksek güven ve moral seviyeleri bildirmiştir (Kabasakal & Bodur, 2002). Ayrıca, Türkiye'deki babacan liderler, işgücü genelinde adaleti ve kapsayıcılığı teşvik ederek, aile şirketi olan KOBİ'lerde yaygın bir özellik olan nepotizmin olumsuz etkilerini etkili bir şekilde azaltabilir. Ancak, genç çalışanların otoriter kontrol yerine katılımcı liderlik tarzlarını tercih edebileceği modernleşen sektörlerde zorluklar ortaya çıkabilir.

2.5 Babacan Liderlik ve İlgili Teoriler

Babacan liderliğin, örgütsel bağlamdaki mekanizmalarını ve etkilerini açıklamaya yardımcı olan birçok hem disiplinler hem de disiplinler arası kuram bulunmaktadır. Bu teoriler, babacan liderliği boyutları olan; Yardımsever Liderlik, Otoriter Liderlik ve Ahlaki Liderlik birleşimini anlayabilmemiz için kuramsal bir çerçeve oluşturur. Bu çerçeveyi oluşturan en önemli kuramlar Sosyal Mübadele Kuramı, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LMX) ve Kültürel Teorilerdir.

2.5.1 Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı (SMK), babacan liderlikte lider-ast ilişkisini anlamak için en yaygın olarak atıfta bulunulan çerçevelerden biridir. SMK, insan etkileşimlerinin, bir tarafın olumlu eylemlerinin diğer tarafın benzer tepkileriyle karşılandığı, karşılıklı alışverişler tarafından yönlendirildiğini öne sürer (Blau, 1964). Babacan liderlik bağlamında bu karşılıklılık, liderlerin astlarına özen, rehberlik ve manevi destek sağlama biçimlerinde kendini gösterir; astlar da buna sadakat, bağlılık ve saygıyla alışverişe dönüşür.

Babacan liderliğin yardımsever boyutu SMK ile özellikle uyumludur, çünkü çalışanlar arasında liderin refahları için gösterdiği samimi ilgiye karşılık verme yükümlülüğü hissi yaratır. Örneğin, babacan bir lider, bir çalışanın kişisel krizi sırasında şahsi bir yardım sağlayabilir ve bu da uzun vadede güven ve sadakati teşvik eder. Ayrıca SMK, liderin etik ve adil muamelesi çalışanların kuruma olan duygusal yatırımını güçlendirdiğinden, ahlaki liderliğin bu karşılıklı ilişkiyi pekiştirmedeki rolünü açıklar. Araştırmalar, çalışanların kendilerine değer verildiğini ve desteklendiklerini hissetmeleri nedeniyle, bu tür alışverişlerin örgütsel bağlılığın

artmasına ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına yol açtığını göstermiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

SMK ayrıca otoriter liderlik boyutunun dinamikleri hakkında da fikir vermektedir. Babacan liderliğin otoriter yönü karşılıklı bir etkileşim gibi görünse de, çalışanlar tarafından genellikle dengeli bir alışveriş bağlamında kabul edilebilir. Astlar, lideri yardımsever ve ahlaki açıdan dürüst olarak algıladıklarında hiyerarşik yapılara uymaya istekleri artabilir ve böylece zorlamadan ziyade güvene dayalı bir ilişki yaratılabilir.

2.5.2 Lider-Üye Etkileşimi

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi, liderler ve astlar arasındaki bireyselleştirilmiş ilişkilerin önemini vurgulayarak babacan liderliğin boyutlarının açıklanması için uygun bir çerçeve oluşturur. LÜE teorisine göre, liderler tüm astlarıyla tek tip ilişkiler sürdürmezler; bunun yerine güven, karşılıklı saygı ve yükümlülük temelinde farklılaştırılmış ilişkiler kurarlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yönetici ve ast arasındaki LÜE ilişkileri, babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutlarıyla yakından örtüşen güçlü duygusal bağlar, açık iletişim ve karşılıklı destek ile karakterize edilebilir.

Babacan liderler genellikle çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ele alarak ve onların refahına gerçek bir ilgi göstererek yüksek kaliteli LÜE ilişkilerini teşvik eden davranışlarda bulunurlar. Bu da çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve beklentileri aşmak için motive oldukları kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratır. Etik ve adil muamele, hiyerarşik konumları ne olursa olsun tüm çalışanların adalet ve aidiyet

duygusu yaşamasını sağladığından, ahlaki liderlik boyutu LÜE dinamiklerinde kritik bir rol oynar.

Ek olarak, babacan liderliğin otoriter boyutu LÜE teorisi içinde bağlamsallaştırılabilir. Otoriter davranış LÜE'nin ilişkisel odağıyla çelişiyor gibi görünse de, lider-üye etkileşimlerinde istikrar ve netlik için bir temel sağlayabilir. Otoriter babacan liderler, net sınırlar ve beklentiler oluşturarak, yüksek kaliteli etkileşim içerisinde olan bir ilişkilerinin gelişmesine olanak tanıyan yapılandırılmış bir ortam yaratırlar. Araştırmalar, bu tür ilişkilerin artan çalışan memnuniyeti, azalan işyeri çatışması ve daha yüksek örgütsel performans ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Erdogan ve Bauer, 2010).

2.5.3 Kültürel Teoriler

Kültürel teoriler, özellikle Hofstede'in Kültürel Boyutları ve Trompenaars'ın Çerçevesi, babacan liderliğin etkinliğinin belirli kültürel bağlamlarda anlaşılabilceği bir mercek sağlar. Hofstede (2001) liderlik uygulamalarını önemli ölçüde etkileyen güç mesafesi (power distance) ve kolektivizm gibi temel kültür boyutlarını tanımlamıştır. Türkiye, Çin ve Hindistan gibi yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde hiyerarşik yapılar kabul görmekte ve hatta beklenmektedir, bu da babacan liderliğin otoriter boyutunu kültürel olarak uygun hale getirmektedir. Bu kültürlerde çalışanlar, liderleri rehberlik etmekten ve kritik kararlar almaktan sorumlu otoriter figürler olarak görürler.

Benzer şekilde, bu kültürlerin kolektivist yapısı babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki yönlerini güçlendirmektedir. Kolektivist toplumlar grup uyumuna,

sadakate ve kişiler arası ilişkilere öncelik verir ki bu da liderin koruyucu ve etik rol modeli olma rolüyle örtüşür. Bu kültürel uyum, liderlerin genellikle astlarının refahından sorumlu ebeveyn figürleri olarak görüldüğü batı dışı toplumlarda, babacan liderliğin neden daha yaygın olduğunu açıklar (Aycan, 2006).

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), liderlerin meşruiyetini bireysel başarılarından ziyade rollerinden ve sorumluluklarından aldıkları hamil temelli liderliği tanımlayarak bu anlayışa katkıda bulunmaktadır. Ascription based ‘in baskın olduğu geleneksel toplumlarda, babacan liderler konumları ve ahlaki otoriteleri nedeniyle saygı görürler ve bu da otoriteyi yardımseverlikle dengeleme yeteneklerini daha da artırır.

Bahsi geçen kültürel teoriler aynı zamanda babacan liderliğin, düşük güç mesafeli veya bireyci kültürlerde uygulandığı durumlarda, çalışanların otoriter davranışı aşırı kontrolcü veya babacanlığı müdahaleci olarak algılayabileceği potansiyel zorlukların da altını çizmektedir. Bu da babacan liderliğin başarısını belirlemede kültürel uyumun öneminin altını çizmektedir.

3 TÜKENMİŞLİK

3.1 Kavram Olarak Tükenmişlik

Tükenmişlik, kişinin enerjisi, gücü ve kaynaklarının yetersiz kaldığı aşırı talepler nedeniyle yorulması ve / veya tükenmesi olarak tanımlanmıştır. İlk olarak

Freudenberger (1974) tarafından işyerindeki aşırı taleplerin neden olduğu fiziksel ve duygusal tükenme durumu olarak kavramsallaştırılmıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson (1981) bu kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma (veya sinizm) ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç temel boyuta genişleterek yaygın olarak kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanterinin (MBI) temelini oluşturmuştur. Tükenmişlik, çalışanların refahı ve örgütsel performans üzerindeki geniş kapsamlı etkileri nedeniyle kritik bir konu olarak kabul edilmektedir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) bağlamında tükenmişlik özellikle dikkat çekici bir konudur. KOBİ'ler genellikle kısıtlı kaynaklar, yüksek iş yükü ve sınırlı örgütsel destek koşulları altında faaliyet gösterir ve bu da tükenmişliğe yol açan stres faktörlerini daha da kötüleştirebilir. KOBİ'lerde çalışanlar, kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği, iş-yaşam dengesi zorlukları ve kişiler arası çatışmalarla karşı karşıya kalabilir ve bunların tümü tükenmişlik düzeylerinin artmasına katkıda bulunan faktörlerdendir (Demerouti vd., 2001).

Tükenmişlik, kendine özgü kültürel ve ekonomik yapısı nedeniyle Türkiye için de oldukça önemli bir kavramdır. Kolektivist bir toplum olarak Türk iş yerleri genellikle kişiler arası ilişkilerin, sadakatin ve hiyerarşik yapıların ön plana çıktığı organizasyonlardır (Hofstede, 1980). Bu özellikler bir yandan aidiyet duygusunu teşvik ederken, diğer yandan da nepotizm gibi stres faktörlerinin daha yaygın ve etkili olduğu bir ortam yaratabilir. İşyeri kararlarında aile ya da yakın iş arkadaşlarının kayırılmasıyla karakterize edilen nepotizm, adalet algılarını zayıflatır ve stresi artırarak tükenmişliğe katkıda bulunabilir (Araslı vd., 2006).

Bu bölümde, Türkiye'deki KOBİ'lerde tükenmişliği, daha geniş kültürel ve örgütsel bağlam içine yerleştirerek incelemektedir. Tükenmişliğin doğasını ve altında yatan dinamikleri anlamak, bu tezin ana odağı olan babacan liderliğin ılımlaştırıcı etkilerini analiz etmek için çok önemlidir.

3.2 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik, bireysel, sosyal ve kurumsal faktörlerinin etkilerinin bir araya gelmesiyle şekillenen karmaşık bir olgudur. Bu etkiler, çalışanların zihinsel ve duygusal refahını etkileyen bir stres faktörleri ağı oluşturarak birlikte çalışır. Bu bölümde tükenmişliğe etki eden temel boyutlar incelemektedir; kişisel / sosyal faktörler ve Türkiye'deki KOBİ'lerin kendine özgü dinamikleri çerçevesinde iş ve iş hayatı ile ilgili faktörler.

3.2.1 Bireysel ve Sosyal Faktörler

Tükenmişlik, yalnızca işyeri koşullarının etkilediği tek boyutlu bir olgu değildir; bireysel özellikler ve daha geniş sosyal dinamikler, çalışanları tükenmişliğe yatkın hale getirmede veya tükenmişlikten korumada kritik bir rol oynar. Kişisel hassasiyetler, psikolojik özellikler ve sosyal ortamlar, gibi psikoloji ve sosyoloji bilimi olgularının parçaları, bireyin mesleki stresi yönetme kapasitesini toplu olarak etkiler.

Belirli kişilik özellikleri tükenmişliğe yatkınlığı önemli ölçüde şekillendirir. Örneğin, yüksek düzeyde nevrotiklik, yüksek duygusal tepkisellik ve stres yaşama eğilimi, bireyleri tükenmişliğe karşı daha savunmasız hale getirir (Swider &

Zimmerman, 2010). Benzer şekilde, mükemmeliyetçi eğilimleri olan çalışanlar genellikle kendilerine makul olmayan yüksek beklentiler yükleyerek duygusal tükenmenin artmasına ve başarı hissinin azalmasına neden olurlar (Flett & Hewitt, 2002). Öte yandan, dayanıklılık ve iyimserlik gibi kişilik özellikleri, çalışanların işyerindeki stres faktörlerini etkili bir şekilde yönetme becerilerini artırarak koruyucu faktörler olarak hizmet eder. Bireyin tercih ettiği başa çıkma stratejileri de tükenmişlik deneyimini etkiler. Lazarus ve Folkman'ın (1984) stresle başa çıkma modeline göre, çözüm arama veya stres faktörlerini aktif bir şekilde yönetme gibi sorun odaklı stratejileri benimseyen çalışanların tükenmişlik belirtileri geliştirme olasılığı daha düşüktür. Buna karşılık, kaçınma veya inkâr gibi uyumsuz stratejilere bel bağlayanlar, strese uzun süre maruz kalarak kırılganlıklarını artırabilirler.

Sosyal desteğin varlığı ya da yokluğu, tükenmişliğe etki eden önemli bir faktördür. Meslektaşlardan ve amirlerden alınan destek genellikle bir tampon görevi görerek duygusal tükenmeyi azaltır ve iş memnuniyetini artırır (Maslach ve ark., 2001). İşyerinin ötesinde, aile ve toplum ağları da, özellikle ilişkilerin sosyal kimliğin merkezinde yer aldığı Türkiye gibi kolektivist kültürlerde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamlarda sosyal destek eksikliği, izolasyon ve stres duygularını yoğunlaştırabilir. Ayrıca, işyeri kayırmacılığı ve nepotizm sosyal uyumu aşındırarak bölünmeler yaratabilir ve işyeri ilişkilerinin koruyucu etkisini azaltabilir (Araslı vd., 2006).

3.2.2 İş ve Örgüt ile İlgili Faktörler

İşyeri koşulları, özellikle çalışanların sıklıkla benzersiz zorluklarla karşılaştığı KOBİ'lerde tükenmişliğe en önemli katkıda bulunan unsurlar arasındadır. Örgütsel

dinamikler, iş talepleri ve liderlik kalitesi gibi aktörler stres faktörlerini şiddetlendirebilir ya da etkilerini hafifletebilir.

Tükenmişliğe etki eden en önemli faktörler; fazla iş yükü, sıkı teslim tarihleri veya uzun çalışma saatlerini içerebilen aşırı iş talepleridir. Kaynak kısıtlamalarının yaygın olduğu KOBİ'lerde, çalışanların genellikle birden fazla rolü yerine getirmeleri gerekmekte, bu da işlerinin fiziksel ve duygusal yükünü artırmaktadır (Demerouti vd., 2001). Yeterli toparlanma süresi olmaksızın bu tür taleplere uzun süre maruz kalmak, tükenmişliğin ayırt edici özelliği olan duygusal tükenmeye yol açabilir. Bununla beraber KOBİ'lerde birden fazla rolü üstlenmek, belirsiz iş beklentileri ve çelişkili taleplere yol açarak ek stres faktörleri yaratır. Çalışanlar, özellikle daha az resmileşmiş örgütsel yapılarda, sorumlulukları konusunda sıklıkla kafa karışıklığı yaşamaktadır. Rol belirsizliği sadece verimliliği düşürmekle kalmaz, aynı zamanda kaygı ve yetersizlik duygularını artırarak tükenmişliğe katkıda bulunur (Rizzo vd., 1970).

İşyerinde kurulan ilişkilerinin kalitesi tükenmişliğin bir diğer kritik belirleyicisidir. İş arkadaşları ve yöneticiler arasındaki olumlu ve destekleyici ilişkiler, aidiyet duygusunu teşvik edebilir ve işle ilgili stresin etkilerini azaltabilir. Ancak, kişiler arası çatışmalar ortaya çıktığında, bunlar genellikle stres düzeylerini artırır. Türk KOBİ'lerinde yaygın bir sorun olan nepotizm, adaletsizlik ve iltimas algılarını besleyerek, güven ve sosyal uyumu baltalayarak bu çatışmaları şiddetlendirebilir (Araslı vd., 2006).

Daha geniş kapsamlı örgüt kültürü ve liderlik tarzı, tükenmişliğin şiddetlenmesinde ya da hafiflemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'nin

kolektivist ve hiyerarşik çalışma kültürünün de etkisi ile KOBİ'lerde babacan liderlik yaygındır. Otoriteyi çalışanların refahıyla ilgilenmekle birleştiren bu liderlik tarzı, duygusal destek sağlayabilir ve stresi azaltabilir. Ancak, aşırı otoriter eğilimler destekleyici yönleri gölgede bırakırsa, çalışanlar özerklik kaybı yaşayabilir ve tükenmişlik riski daha da artabilir (Aycan, 2006).

Ekonomik faktörler de tükenmişliğe katkıda bulunur, özellikle de piyasadaki dalgalanmalara daha duyarlı olan KOBİ'lerde. İş güvensizliği algısı, kronik kaygı ve duygusal tükenmeye yol açabilen önemli bir stres faktörüdür. KOBİ'lerin ekonominin büyük bir bölümünü oluşturduğu Türkiye bağlamında, bu istikrarsızlık özellikle belirginleşmektedir ve çalışanların tükenmişliğe karşı savunmasızlığını artırmaktadır.

3.3 Tükenmişliğin Nepotizm ve Babacan Liderlikle İlişkisi

3.3.1 Tükenmişlik ve Nepotizm

Nepotizm daha öncede tartışıldığı üzere, bazı kültürel bağlamlarda güven ve sadakati teşvik edebilirken, özellikle profesyonel ortamlarda genellikle olumsuz adalet ve meritokrasi algılarına yol açmaktadır. Bu algılar, çalışanların duygusal refahını önemli ölçüde etkileyerek tükenmişliğe elverişli koşullar yaratabilir. Bu bölümde nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmekte ve nepotizmin duygusal tükenmeye, duyarsızlaşmaya ve kişisel başarının azalmasına hangi mekanizmalar aracılığıyla katkıda bulunduğuna odaklanılmaktadır.

Nepotizmi tükenmişliğe bağlayan en kritik yollardan biri adaletsizlik algısıdır. İşe alma veya terfi kararlarında kayırmacılık algılayan çalışanlar, kendilerini değersiz ve haksızlığa uğramış hissederek duygusal tükenmeye yol açabilir.

Araslı vd. (2006) tarafından yapılan araştırma, kayırmacılığın örgütsel adalet algılarını zayıflattığını ve kayırılmayan çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe ve artan strese yol açtığını vurgulamaktadır. Bu bireyler genellikle çabalarının ve başarılarının göz ardı edildiğini hissetmekte, bu da hayal kırıklığı ve çaresizlik duygularına katkıda bulunmaktadır. Zamanla bu duygusal yük birikerek tükenmişlikle sonuçlanabilir.

Nepotizm aynı zamanda kuruluşlardaki kişiler arası dinamikleri de etkileyerek gerilimleri artırır ve ekip uyumunu zayıflatır. Nepotizme maruz kalmayan çalışanlar, kayırılan meslektaşlarına karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir, onları hak etmeyen veya daha az yetkin olarak algılayabilirler. Bu gergin ilişkiler, tükenmişliğin temel boyutlarından biri olan duyarsızlaşmaya yol açabilir; bu da kişiye kin duyma, iş arkadaşlarından ve örgütsel hedeflerden kopma ile karakterize edilir (Maslach vd., 2001). Daha küçük ekip boyutları ve daha yakın etkileşimler nedeniyle kişiler arası ilişkilerin çok önemli bir rol oynadığı KOBİ'lerde, nepotizm ekip dinamikleri üzerindeki etkisi özellikle şiddetli olabilir. Kayırılan çalışanlar, iş yüklerinin azaltılması veya kaynaklara daha fazla erişim gibi ayrıcalıklı muamele görebilir ve bu da meslektaşları arasındaki gerilimi artırabilir. Bu düşmanca ortam sadece morali düşürmekle kalmaz, aynı zamanda bir ayrılma ve yabancılaşma kültürü de yaratır.

Nepotizm, genellikle kayırılmayan çalışanların motivasyon kaynaklarını zayıflatarak kişisel başarı duygularını azaltır. Çalışanlar ödül ve takdirin liyakatten

ziyade bağlantılara dayandığını algıladıklarında, iyi performans göstermeye yönelik içsel motivasyonları azalabilir (Büte, 2011). Bu motivasyon eksikliği, yeterlilik duygusunun azalmasıyla bağlantılıdır ve tükenmişliğe daha fazla katkıda bulunur.

Ailevi ve sosyal bağların profesyonel yaşamla sık sık kesiştiği Türk KOBİ'lerinde nepotizm, kişisel ve profesyonel sınırlar arasındaki çizgileri bulanıklaştırabilir. Aile içerisinden olmayan çalışanlar, kariyer ilerlemelerinin bu gayri resmi ağlar tarafından sınırlandırıldığını hissedebilir, bu da işten ayrılmalarına ve üretkenliklerinin azalmasına yol açabilir. Diğer tarafta, aileden olan çalışanlar da tükenmişlik yaşayabilir, çünkü nepotizm ile ilişkili beklentiler, yetkinlik veya deneyimdeki potansiyel eksikliklere rağmen değerlerini kanıtlama baskısı yaratabilir.

Nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişki, kültürel ve örgütsel faktörler tarafından daha da şekillendirilmektedir. Bu durum, özellikle işyeri ilişkilerinin sosyal normlar ve hiyerarşik yapılardan büyük ölçüde etkilendiği Türkiye gibi kolektivist kültürlerde daha belirgindir (Hofstede, 1980). Türkiye gibi kolektivist toplumlarda, ailesel sadakat genellikle kişisel olmayan liyakat uygulamalardan daha değerli olduğundan, nepotizm çalışanlar tarafından kısmen normalleştirilebilir (Aycan, 2006). Bu kültürel kabul, özellikle de çalışanlar nepotizmi beklenen bir norm olarak görüyorsa, nepotizmin olumsuz etkilerini bir dereceye kadar hafifletebilir. Ancak, bu kültürel hoşgörü olumsuz sonuçları tamamen bertaraf etmez. Kuruluşlar küreselleştikçe ve çalışanlar farklı işyeri uygulamalarını tecrübe ettikçe, adalet ve liyakat beklentileri de artmaktadır. Bu tür bağlamlarda nepotizm, özellikle eşitlik ve mesleki gelişime öncelik veren daha genç veya daha eğitimli çalışanlar için önemli bir stres unsuru haline gelebilir (Pfeffer, 1994).

3.3.2 Tükenmişlik ve Babacan Liderlik

Türkiye gibi kolektivist kültürlerde yaygın bir liderlik tarzı olan babacan liderlik, daha önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, otoriter kontrolü yardımseverlik ve ahlaki rehberlikle birleştirmektedir (Aycan, 2006). Tükenmişlik bağlamında, bu liderlik tarzı, özellikle nepotizm gibi örgütsel zorluklarla karakterize edilen ortamlarda stresi azaltma veya şiddetlendirme konusundaki ikili özelliği nedeniyle aracı bir rol oynayabilir. Bu bölümde babacan liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki, nepotizm ve tükenmişlik ilişkisindeki düzenleyici rolü ve çalışanların örgütsel adalet ve destek algıları üzerindeki etkisi bir şekilde incelenmektedir.

Babacan liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki, destekleyici ve otoriter boyutlarıyla şekillenen ince ayrıntılı bir ilişkiye sahiptir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma gibi çok yönlü bir sendrom olan tükenmişlik, çalışanların işyerindeki stres deneyimlerini belirleyen liderlik davranışlarından etkilenebilir (Maslach vd., 2001). Yardımsever babacan liderler, çalışanlarının refahı için endişe gösterirler ve işyeri stres faktörlerine karşı tampon oluşturabilecek duygusal destek sağlarlar. Araştırmalar, destekleyici liderliğin aidiyet ve psikolojik güvenlik duygusunu teşvik ederek duygusal tükenmeyi azalttığını göstermektedir (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008). Ayrıca, babacan liderlikle ilişkili net beklentiler ve öngörülebilir rehberlik, tükenmişliğin iyi belgelenmiş bir öncülü olan rol belirsizliğini azaltır (Rizzo vd., 1970). Bununla birlikte, babacan liderliğin otoriter boyutu, çalışanların aşırı kontrol ve karar alma sürecinde özerklik eksikliği algılaması halinde tükenmişliği daha da kötüleştirebilir. Deci ve Ryan'ın (1987) Öz Belirleme Kuramına göre, özerklik temel bir psikolojik ihtiyaçtır ve bastırılması duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya katkıda bulunabilir. Genellikle babacan liderler tarafından teşvik edilen karar alma konusunda lidere aşırı

güven, çalışanların stresi bağımsız bir şekilde yönetme becerilerini de engelleyerek zaman içinde tükenmişliğe yatkınlığı artırabilir.

Babacan liderlik, adalet ve işyeri uyumu algılarını şekillendirerek nepotizmin tükenmişlik üzerindeki etkilerini hafifletebilir. Yardımsever yönelimi olan babacan liderler, kayırılmayan çalışanlara adil davranılmasını sağlayarak ve kişiler arası gerilimleri ele alarak nepotizmin olumsuz etkilerini azaltabilir (Araslı vd., 2006). Adalet algılarını teşvik ederek, çalışanları algılanan eşitsizliklerin neden olduğu duygusal tükenmeye karşı tampon görevi görürler. Tersine, liderler açıkça kayırmacılık yaptıklarında, kayırılan ve kayırılmayan çalışanlar arasındaki uçurum derinleşerek morali bozar ve tükenmişliği artırır. Otoriter eğilimler adaletsizlik duygularını güçlendirerek kayırmacı ortamlardaki stresi pekiştirebilir (Farh ve Cheng, 2000).

Babacan liderliğin tükenmişliği etkilediği kritik bir mekanizma, çalışanların örgütsel adalet ve destek algıları üzerindeki etkisidir. Örgütsel adalet, çalışanların refahının köklü bir öncülüdür; adalet ve eşitlik algıları tükenmişlik risklerini önemli ölçüde azaltır (Colquitt ve ark., 2001). Babacan liderler, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve adil kaynak tahsisi sağlayarak adalet algılarını güçlendirebilir. Nepotizm bağlamında bu, liderlerin tarafsızlık göstermesini ve kayırılmayan çalışanların endişelerini gidermesinde etkili olabilir. Algılanan adaletin, çalışanlar arasında güveni teşvik ederek ve kızgınlığı azaltarak duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı hafiflettiği gösterilmiştir (Cropanzano vd., 2007). Babacan liderliğin yardımseverliğe yaptığı vurgu, çalışanların tükenmişliği önlemede kritik bir kaynak olan örgütsel destek algılarına da katkıda bulunur. Liderlerinin kendi refahlarını gerçekten önemseydiğine inanan çalışanların tükenmişlik yaşama olasılığı daha düşüktür, çünkü kişilere yapılan destek, işyeri stres unsurlarının etkisini tamponlar. Bu durum, destekleyici yönelimi olan babacan liderliğin, çalışanların stresi yönetme ve stresten

kurtulma becerilerini artırdığı gözlemlenmiştir (Hobfoll, 1989). Ancak, özellikle kayırmacı ortamlarda, yardımseverlik veya adaletin tutarsız bir şekilde uygulanması bu koruyucu mekanizmaları zayıflatır. Çalışanlar, liderin ilgisinin kayırılan bireylerle sınırlı olduğunu algıladıklarında, babacan liderliğin koruyucu etkileri azalır ve çalışanları tükenmişliğe karşı daha savunmasız bırakır.

3.4 Tükenmişliğin Sonuçları ve Belirtileri

Duygusal bıkkınlık, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma ile karakterize edilen bir durum olan tükenmişlik, bireyin yaşamının çeşitli alanlarında kendini gösterir. Etkisi psikolojik alanın ötesine geçerek fiziksel sağlığı, mesleki performansı ve kişiler arası ilişkileri de kapsar. Bu bölümde, fiziksel belirtilerinden başlayarak tükenmişliğin sonuçları ve belirtileri incelenmektedir.

3.4.1 Tükenmişliğin Fiziksel Sonuçları ve Belirtileri

Tükenmişlik, fiziksel sağlığa önemli ölçüde zarar verir ve belirtileri genellikle kalıcı yorgunluk ve uyku bozuklukları şeklinde erken ortaya çıkar. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar sıklıkla dinlenmelerine rağmen kendilerini bitkin hissettiklerini bildirmekte ve bu yorgunluk uykuya dalma ya da uykuda kalma güçlüğü ile birleşerek iş taleplerini tam olarak yerine getirememeye neden olmaktadır (Maslach ve ark., 2001). Tükenmişlik zamanla, yüksek tansiyon ve kalp hastalığı gibi kardiyovasküler sorunlar ile kilo alma ve diyabet riskinin artması gibi metabolik sorunlar dahil daha ciddi sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu sonuçlar genellikle, uzun süreli işyeri stresiyle mücadele eden bireyler arasında yaygın olan aşırı yemek yeme veya fiziksel aktiviteyi ihmal etme gibi stres kaynaklı davranışlarla bağlantılıdır (Melamed ve ark., 2006). Ayrıca tükenmişlik, bağışıklık sistemini zayıflatarak

bireyleri soğuk algınlığı ve grip gibi hastalıklara karşı daha duyarlı hale getirirken, bu durumlardan iyileşmeyi de yavaşlatır (Glaser ve Kiecolt-Glaser, 2005). Kronik baş ağrısı, kas gerginliği ve sırt ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıklar, stres bağırsak-beyin bağlantısını bozduğu için genellikle huzursuz bağırsak sendromu gibi sindirim sorunlarının eşlik ettiği bir başka yaygın semptomdur (Salvagioni ve ark., 2017). Ele alınmadığı takdirde, bu fiziksel sonuçlar kalp hastalığı gibi kronik hastalıklar ve stresle ilişkili diğer durumlar da dahil olmak üzere uzun vadede ciddi sağlık risklerine dönüşebilir. Bu nedenle tükenmişliğin erken fark edilmesi ve yönetilmesi, bu olumsuz sağlık sonuçlarının önlenmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

3.4.2 Tükenmişliğin Psikolojik Sonuçları ve Belirtileri

Tükenmişlik, psikolojik refahı derinden etkiler ve hem kişisel hem de profesyonel yaşamı kesintiye uğratabilecek bir dizi duygusal ve bilişsel zorluk olarak ortaya çıkar. Tükenmişliğin ayırt edici özelliği olan psikolojik tükenme, bireylerin kendilerini tükenmiş, kopuk hissetmelerine ve işlerinin veya kişisel sorumluluklarının talepleriyle başa çıkamamalarına neden olur (Maslach ve ark., 2001). Bu durum genellikle artan sinirlilik, kaygı ve sürekli bir çaresizlik hissine yol açarak, depresyon gibi daha ciddi durumlara dönüşebilen bir olumsuz duygular döngüsü yaratır. Bilişsel semptomlar da yaygındır ve tükenmişlik sıklıkla odaklanma, hafıza ve karar verme yeteneklerini bozar. Bireyler konsantre olmakta zorlanabilir, önemli ayrıntıları unutabilir veya basit seçimler yapmakta bile zorlanabilir; tüm bunlar performanslarını daha da sekteye uğratar ve yetersizlik duygularını şiddetlendirir (Salvagioni ve ark., 2017). Ayrıca tükenmişlik, bireylerin kendilerini daha fazla stresten korumak için duygusal olarak geri çekilmeleri nedeniyle sadece işten değil kişisel ilişkilerden de uzaklaşarak olumsuz duyguları besleyebilir (Schaufeli & Enzmann, 1998). Zamanla bu psikolojik semptomlar öz saygıyı aşındırabilir ve başarı hissini azalmasına yol açarak bireylerin yeteneklerinden ve katkılarından şüphe duymalarına neden olabilir. Müdahale

edilmediği takdirde bu etkiler derinlemesine yerleşebilir ve yaygın anksiyete bozukluğu, majör depresyon veya stresle ilgili kronik rahatsızlıklar gibi uzun vadeli ruh sağlığı sorunlarının ortaya çıkma riskini artırabilir. Bu psikolojik semptomların erken tanınması ve ele alınması, tükenmişliğin daha geniş çaplı etkilerinin azaltılması için elzemdir.

3.4.3 Tükenmişliğin Mesleki Sonuçları ve Belirtileri

Tükenmişlik, mesleki işleyişi önemli ölçüde bozarak hem bireysel performansı hem de kurumsal verimliliği azaltan bir dizi olumsuz sonuca yol açmaktadır. En hızlı etkilerden birisi, çalışanların motivasyon, enerji ve rollerinde bir amaç duygusundan yoksun şekilde mücadele etmeleri nedeniyle işe bağlılıktaki düşüştür (Maslach ve ark., 2001). Tükenmişlik genellikle üretkenliği gözle görülür bir şekilde azaltarak ortaya çıkar. Çalışanlar son teslim tarihlerini karşılayamaz, görevleri verimli bir şekilde tamamlayamaz veya işlerinin kalitesini koruyamaz. Bu duruma sıklıkla, bireylerin fiziksel ve duygusal yorgunluktan kurtulmak için izin almaları nedeniyle artan devamsızlık veya çalışanların fiziksel olarak mevcut oldukları ancak etkili bir şekilde performans gösteremedikleri presenteeism eşlik eder (Schaufeli & Enzmann, 1998). Bu tükenmişlik, kişiler arasındaki dinamiği de etkileyerek çatışmaları besleyebilir ve işbirliğini azaltabilir, çünkü duygusal tükenme yaşayan çalışanlar sinirli, içine kapanık veya iş arkadaşlarını daha az destekler hale gelebilir. Zamanla bu semptomlar, çalışanların azalan performans veya memnuniyetsizlik nedeniyle gönüllü veya gönülsüz olarak görevlerinden ayrılmasıyla daha yüksek işten ayrılma oranlarıyla sonuçlanabilir. Kurum açısından tükenmişlik, işe alım ve eğitim maliyetlerinin artmasına, iş akışlarının bozulmasına ve ekipler arasında moral bozukluğuna yol açarak genel performans üzerinde bileşik bir etki yaratır (Salvagioni vd., 2017). Müdahale edilmediği takdirde, tükenmişliğin mesleki sonuçları yalnızca bireysel kariyer yörüngelerini baltalamakla kalmaz, aynı zamanda

etkiledikleri kurumların uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve başarısını da tehdit eder. Bu semptomların hedefe yönelik destek ve müdahale yoluyla ele alınması, daha sağlıklı ve daha üretken bir işyeri ortamının teşvik edilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

4 YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde ilgili araştırmanın yöntemi yer almaktadır. Araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, örneklemle ilgili bilgiler, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve son olarak veri analizleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ilişkideki babacan liderliğin düzenleyici etkisini saptamaktır. Bu kapsamda liderlik, nepotizm ve tükenmişlik kavramları üzerinde durulmuştur. Nepotizm, babacan liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir ve bağlantılarına dair verilere dayanarak çeşitli yorumlar yapılmıştır. Sonrasında, çalışmanın temel hipotezi olan babacan liderliğin, nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Nepotizm ve tükenmişliğin alt boyutları ilişkilidir.

H1a: Nepotizm ve duygusal tükenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Nepotizm ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Nepotizm ve kişisel başarı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Babacan liderliğin alt boyutları tükenmişlik ile ilişkilidir.

H2a: Otoriter liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: Yardımsever liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2c: Ahlaki liderlik ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.

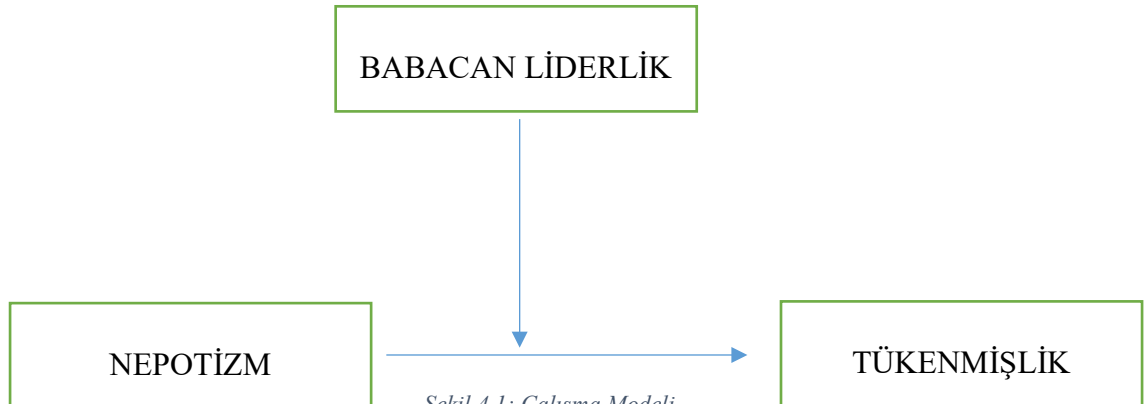
H3: Babacan liderliğin alt boyutları nepotizm ile ilişkilidir.

H3a: Otoriter liderlik ile nepotizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3b: Yardımsever liderlik ile nepotizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3c: Ahlaki liderlik ile nepotizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkide babacan liderliğin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 4.1: Çalışma Modeli

4.3 Katılımcılar

Çalışmanın örneklemini, İstanbul ilinde yer alan 3 farklı KOBİ’de çalışan 154 mavi ve beyaz yaka personelden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı 18-62 arasındadır. Çalışmaya 159 personel katılmıştır. 5 personel yalnızca demografik sorulara yanıt vermiş olup ölçekleri doldurmamış oldukları için analiz dışı bırakılmışlardır. Katılımcıların %37 kadın ve %63’ü erkeklerden oluşmaktadır. Yaş ortalaması ise 43,2 (SS=12,5). Katılımcılar %72,7 mavi yaka %27,3 beyaz yaka personeldir. Bulgular kısmında demografik verilerin analizi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Katılımcıların çalışmakta oldukları KOBİ’lerin isimleri gizlilik nedeniyle paylaşılmamış olup ilgili KOBİ’ler İstanbul’da tekstil, geri dönüşüm, metal imalat sektörlerinde hizmet vermektedirler.

4.4 Ölçüm Araçları

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçekler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu ölçekler Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Nepotizm Ölçeği, Babacan Liderlik Ölçeği ve Demografik Bilgi Formudur.

4.4.1 Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu araştırmacılar tarafından hazırlanmış olup katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi, cinsiyeti, medeni durumu, sosyoekonomik düzey gibi bilgileri öğrenmek amacı ile oluşturulmuştur. Demografik bilgilere ek olarak

katılımcıların iş hayatı ile ilgili ne kadar süre çalıştığı, hangi unvan ile çalıştığı, çalıştığı kurumun yer aldığı sektör gibi sorular sorulmuştur. Sonuç olarak, demografik form oluşturulurken literatürde yer alan ilgili çalışmalar incelenmiş olup kişilerin demografik bilgileri ve iş hayatları ile ilgili bilgiler bu form aracılığı ile elde edilmiştir.

4.4.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MSÖ)

Maslach Tükenmişlik ölçeği çalışanların deneyimlemekte oldukları tükenmişlik düzeylerini saptamak amacı ile bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilmiştir (1981: 99-113). Ölçeğin Türkçeye kazandırılması ise ilk defa 1992 yılında Canan Ergin tarafından (1992: 143- 154) yapılmıştır. Sonrasında farklı meslek grupları ile farklı uyarlama ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmaya devam edilmiştir.

MSÖ, 5'li Likert tipi ile değerlendirme yapılan toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Değerlendirme 0- hiçbir zaman ve 4- her zaman aralıkları arasında yapılır. Ölçek, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt ölçekten oluşur. Duygusal tükenme alt ölçeği çalışanların yapmakta oldukları iş ile ilgili aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş olma durumlarını ölçmektedir. Duyarsızlaşma alt ölçeği, çalışanların hizmeti sundukları kişilere duygudan uzak ve karşılarındakilerin de birey olduğu gerçeğini yok sayarak davranma durumlarını ölçmektedir. Üçüncü ve son alt ölçek olan kişisel başarı hissi alt ölçeği çalışanların işleri ile ilgili yaşadıkları öznel yeterlilik hissi ve kendilerini bu işte ne kadar başarılı algıladıklarını ölçmektedir.

Duygusal tükenme boyutunu ölçen 9 madde sırası ile 1, 2, 3, 6, 7, 13, 14, 16 ve 20. Maddelerken; duyarsızlaşma boyutunu ölçen 5 madde 5, 10, 11, 15, 22. Maddelerdir; son olarak, kişisel başarı boyutunu ölçen 8 madde 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. Maddelerdir.

Kişilerin tükenmişlik düzeylerini yorumlarken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarındaki artışa ek olarak kişisel başarı puanında ise bir azalma olması tükenmişlik düzeyinin yüksek olması anlamına gelmektedir (Çam, 1992: 156).

4.4.3 Nepotizm Ölçeği (NÖ)

Çalışmada bu ölçeğe yer verilmesinin amacı katılımcıların çalışmakta oldukları kurumlarla ilgili nepotizm algılarını saptamaktır. Asunakutlu ve Avcı (2010: 100) tarafından Türkçeye kazandırılmış olan bu ölçek Abdalla vd. (1998: 564-566) ve Ford ve McLaughlin (1985: 57-61) tarafından geliştirilmiş ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. 1- Kesinlikle katılmıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5’li Likert Tipi ile değerlendirilir. Ölçek 3 alt boyuttan oluşur. İlk alt boyut terfide kayırmacılık (1, 2, 3, 4, 5. Maddeler) 5 madde ile ölçülmüştür. İkinci alt boyut olan İşlem kayırmacılığı (6, 7, 8, 9, 10, 11) ise 6 madde ile ölçülürken; üçüncü alt boyut olan işe alma sürecindeki kayırmacılık son 3 madde ile ölçülmüştür.

Asunakutlu ve Avcı (2010: 103) yaptıkları çalışmanın sonucunda ilgili ölçeğin işlem kayırmacılık alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,89; terfide kayırmacılık alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,92; işe alma sürecinde kayırmacılık alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı olarak raporlanmıştır.

4.4.4 Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği (PLTÖ):

Katılımcılarının liderlerinin paternalistik yönetim stiline yönelik algılarını ölçmek için Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Paternalistik Liderlik Ölçeği Chen ve diğerleri tarafından (2004) literatüre kazandırılmış olup Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Erol ve Şentürk (2018: 267- 285) tarafından yapılmıştır. Ölçek 26 sorudan oluşmakta ve 6'lı Likert tipi ile değerlendirilmektedir. İlgili ölçeğin 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar otoriter liderlik (9 madde), ahlaki liderlik (6 madde) ve yardımsever liderliktir (11 madde).

Otoriter liderlik alt boyutu; liderin çalışanlar üzerindeki sıkı kontrolü ve hiyerarşik bir yaklaşım ile karakterizedir. Buna ek olarak, astların sorgusuz sualsiz kendisini uyması bekler. Bu liderlik tarzı, mutlak otorite ve disiplin üzerine odaklanır. Yardımsever liderlik ise, çalışanların iyiliği ve çıkarları doğrultusunda hareket etme ile tanımlanmaktadır. Bu liderlik türünde lider çalışanlarının kişisel meseleleri ile de yakından ilgilidir. Son olarak, ahlaki liderlik ise liderde liyakat, öz disiplin ve etik gibi nitelikleri tanımlamaktadır (Erol ve Şentürk, 2018: 267).

Erol ve Şentürk'ün (2018: 275) yapmış olduğu geçerlilik ve güvenirlik çalışmasının sonucunda Cronbach alfa kat sayıları yardımseverlik boyutu ahlak alt boyutu ve otoriterlik alt boyutu için sırası ile 0,93, 0,91, 0,92 olarak belirlenmiştir.

4.5 Uygulama

Galatasaray Üniversitesi Bilim Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından gerekli izinlerin alınmasının ardından (Etik Kurul Tarih ve Karar No) araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan üç farklı KOBİ'den gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılar belirlenmiş olan üç KOBİ'nin mavi ve beyaz yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmaya katılmanın gönüllülük esasına bağlı olduğu ve gerekli bildirimler katılımcılara yapıldıktan sonra 17.02.2025 – 21.03.2025 tarihleri arasında veriler yüz yüze olarak toplanmıştır. Öncelikle katılımcılara çalışmanın içeriği, konusu, süresi, riskleri ve kapsamını içeren Bilgilendirilmiş Onam Formu sunulmuş olup sonrasında çalışmaya katılmayı kabul eden çalışanlara demografik bilgi formu ve ilgili ölçekler sunulmuştur. Çalışmaya İstanbul ilinde yer alan üç KOBİ'den 159 çalışan gönüllü olarak katılmıştır. Veri toplama işlemi Amaçlı Örneklem metodu ile yapılmıştır. Amaçlı örnekleme, belirli özelliklere sahip bireylerin araştırma kapsamına alınmasıyla yapılan bir örnekleme yöntemidir. Çalışmada, belirli KOBİ'ler seçilmiştir. Bu seçim, araştırmacının belirlediği kriterler doğrultusunda yapılmıştır. Bu nedenle, katılımcıların belirli iş kollarında ve belirli tipte işletmelerde çalışıyor olması, bu yöntemin amaçlı bir seçimle yapıldığına işaret eder.

4.6 Veri Analizi

Toplanan verilerin analizi IBM SPSS 24.0 paket programı ile yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezleri analiz edilmeden önce veri girişleri kontrol edilmiş olup kayıp veri analizi yapılmıştır. Kategorik değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri hesaplanıp tatlılaştırılırken sürekli değerler için ise ortalama, minimum, maksimum değerler, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanıp tablo haline getirilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığının saptanması kararında basıklık ve çarpıklık değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Basıklık ve

çarpıklık değerlerinin $+2/-2$ aralığında olması değişkenin normal dağıldığına işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010). Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan ölçekler çalışmada kullanılmıştır. Çalışma kapsamında ölçeklerin iç tutarlılığının değerlendirilmesi amacıyla Cronbach Alfa kat sayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığının ve normal dağılım kriterinin sağlanmasının ardından; birbirleri ile ilişkilerini saptamak amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve ilgili alt ölçekleri; Nepotizm Ölçeği ve alt ölçekleri; Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği ve alt ölçekleri arasında Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin, babacan liderlik düzeyleri ve algıladıkları nepotizm düzeylerinin demografik değişkenlere göre nasıl değiştiğini anlamak amacı ile normal dağılımın sağlanıp sağlanmamasına göre Bağımsız Örneklemeler için t-testi ya da Mann Whitney-U, Tek Yönlü ANOVA ya da Kruskal Wallis-H testleri uygulanmıştır. Son olarak, nepotizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkideki babacan liderliğin aracı rolünü anlamak üzere Andrew Hayes'in (2013) geliştirdiği PROCESS v4.0, model 1 kullanılarak Düzenleyicilik Analizi uygulanacaktır. Hipotez testlerinde anlamlılık değeri $p<.05$ olarak alınacaktır.

5 BULGULAR

5.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin %63'ü erkek ($N=97$), %37'si ise kadındır ($N=57$). Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %15,6'sının ($N=24$) 18–25 yaş aralığında, %34,4'ünün ($N=53$) 25–35 yaş aralığında, %29,9'unun ($N=46$) 35–50 yaş aralığında ve %20,1'inin ($N=31$) ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %74,7'si ($N=115$) evli, %25,3'ü ($N=39$) bekârdır.

Eğitim düzeyine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %7,8'i (N=12) ilkokul, %27,3'ü (N=42) ortaokul, %40,3'ü (N=62) lise, %5,2'si (N=8) yüksekokul, %12,3'ü (N=19) lisans ve %7,1'i (N=11) lisansüstü düzeyinde eğitim aldığını belirtmiştir.

Katılımcıların %42,2'si (N=65) çocuğu olmadığını belirtirken, %32,5'i (N=50) bir çocuk, %25,3'ü (N=39) ise iki veya daha fazla çocuğa sahip olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %72,7'si (N=112) mavi yaka, %27,3'ü (N=42) ise beyaz yaka çalışanı olarak görev yapmaktadır.

Kurumda çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %31,2'si (N=48) 0–2 yıl, %15,6'sı (N=24) 2–5 yıl, %26,6'sı (N=41) 5–10 yıl ve %26,6'sı (N=41) ise 10 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

Aylık gelir düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %4,5'i (N=7) 25.000–40.000 TL, %23,4'ü (N=37) 40.000–55.000 TL, %45,5'i (N=70) 55.000–70.000 TL ve %26,6'sı (N=41) ise 70.000 TL ve üzeri gelir elde ettiğini bildirmiştir.

Katılımcıların %90,3'ü (N=139) kurumlarında yöneticilerinin bir yakını ya da akrabasının çalıştığını söylerken, %9,7'si (N=15) böyle bir durumun olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 5. 1. Demografik Değişkenler Sıklık ve Yüzdelik Tablosu

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	57	37
Erkek	97	63
Yaş		
18-25	24	15.6
25-35	53	34.4
35-50	46	29.9
50 ve üzeri	31	20.1
Medeni Durum		
Bekar	39	25.3
Evli	115	74.7
Eğitim Düzeyi		
İlkokul	12	7.8
Ortaokul	42	27.3
Lise	62	40.3
Yüksekokul	8	5.2
Lisans	19	12.3
Lisanüst	11	7.1
Çocuk Sayısı		
0	65	42.2
1	50	32.5
2 ve üzeri	39	25.3
Yaka		
Mavi	112	72.7
Beyaz	42	27.3
Kurumda çalışma süresi		
0-2	48	31.2
2.May	24	15.6
5.Eki	41	26,6
10 ve üzeri	41	26,6
Aylık Gelir		
25-40	7	4.5
40-55	37	23.4
55-70	70	45.5
70 ve üzeri	41	26.6
Kurumda nepotizm var mı?		
Evet	139	90.3
Hayır	15	9.7

5.2 Betimleyici Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı, Nepotizm Ölçeği toplam puanı ile Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği'nin alt boyutları olan otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik değişkenlerine ait betimleyici analiz bulguları Tablo 2'de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, duygusal tükenme değişkeninin ortalaması 22.66 (SS = 4.97), duyarsızlaşmanın 9.72 (SS = 2.64) ve kişisel başarının 26.41 (SS = 5.66) olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik toplam puanı için ise ortalama değer 57.77 olarak saptanmıştır (SS=8.77). Nepotizm düzeyinin ortalaması 40.11 (SS = 8.69) olup, otoriter liderlik 15.42 (SS = 2.94), yardımsever liderlik 20.23 (SS = 3.30) ve ahlaki liderlik 20.29 (SS = 3.12) ortalamalarına sahiptir.

George ve Mallery (2010) tarafından önerilen normallik sınırlarına göre, bir dağılımın normal kabul edilebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması gerekmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, tüm değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri bu aralıkta yer almakta ve bu durum değişkenlerin dağılımlarının normal olduğunu göstermektedir. Bu bulgu doğrultusunda, parametrik testlerin uygulanabilirliği için uygun bir zemin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. 2. Değişkenlere Ait Betimleyici Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	SS	Min	Max	Basıklık	Çarpıklık
(1)MTÖ- Duygusal Tükenme	22.66	4.97	12	34	0.19	-0.61
(2)MTÖ- Duyarsızlaşma	9.72	2.64	4	17	0.03	-0.17
(3)MTÖ- Kişisel Başarı	26.41	5.66	17	32	0.31	-0.6
(4)MTÖ- Toplam	57.77	8.77	39	70	-0.31	-1.01
(5)NÖ- Nepotizm Ölçeği	40.11	8.69	18	64	0.08	-0.32
(6)PLTÖ- Otoriter	15.42	2.94	6	20	-0.82	0.13
(7)PLTÖ- Yardımsaver	20.23	3.3	11	27	-0.53	-0.12
(8)PLTÖ- Ahlaki	20.29	3.12	11	25	-0.47	-0.14

Not. MTÖ= Maslach Tükenmişlik Ölçeği, NÖ= Nepotizm Ölçeği,
PLTÖ= Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği.

5.3 Demografik Değişkenlerin Nepotizm Ölçeği ve Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği Puanları Arasındaki Farklılıkları İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi Ve Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

5.3.1 Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerine göre MTÖ, NÖ ve PTLTÖ puanlarının karşılaştırması Bağımsız Örneklem T testi kullanılarak yapılmıştır. Analizler sonucunda cinsiyete bağlı olarak kadınlar ve erkekler arasında hiçbir ölçek ve alt ölçekte anlamlı fark bulunamamıştır ($p>.05$). Ayrıntılı bilgi Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 5.3.1. Cinsiyet Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	t	p
MTÖ- Duygusal Tükenme	Kadın	57	22.21	5.7	-0.74	0.45
	Erkek	97	22.82	4.45		
MTÖ- Duyarsız aşma	Kadın	57	9.17	2.57	-1.95	0.054
	Erkek	97	10.02	2.6		
MTÖ- Kişisel Başarı	Kadın	57	26.36	5.74	0.19	0.84
	Erkek	97	26.18	5.66		
MTÖ- Toplam	Kadın	57	56.63	9.85	-0.91	0.36
	Erkek	97	57.97	8.22		
NT- Nepotizm Toplam	Kadın	57	38.91	8.75	-1.04	0.302
	Erkek	97	40.42	8.71		
PLTÖ- Yardımse ver	Kadın	57	20.24	3.46	-0.24	0.81
	Erkek	97	20.38	3.25		
PLTÖ- Otoriter	Kadın	57	15.45	2.82	-0.06	0.95
	Erkek	97	15.48	2.99		
PLTÖ- Ahlaki	Kadın	57	20.29	3.24	-0.29	0.77
	Erkek	97	20.45	3.11		

Not. $p < .05$

5.3.2 Yaş

Katılımcılar 18-25, 25-35, 35-50 ve 50 üzeri olmak üzere 4 ayrı yaş grubuna ayrılmıştır. Grupların basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında yer almakta olup, normallik varsayımı sağlanmaktadır. Bu nedenle, grup karşılaştırmaları için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu yaş gruplarına göre ölçek puanlarında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Tablo 5.3.2. Yaş Grubuna Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
MTÖ- Duygusal Tükenme	18-25	24	23.79	4.67	G.Arası	43.48	3	14.49	0.58	0.62
	25-35	53	22.49	4.58	G.İçi	3695.55	150	24.63		
	35-50	46	22.17	4.99	Toplam	3739.04	153			
	50 üstü	31	22.48	5.7						
MTÖ- Duyarsız aşma	18-25	24	9.62	3.32	G.Arası	13.18	3	4.39	0.63	0.59
	25-35	53	10.07	2.4	G.İçi	1038.67	150	6.92		
	35-50	46	9.6	2.57	Toplam	1051.85	153			
	50 üstü	31	9.29	2.49						
MTÖ- Kişisel Başarı	18-25	24	26.25	5.75	G.Arası	28.35	3	9.45	0.29	0.83
	25-35	53	26.39	6.07	G.İçi	4900.77	150	32.67		
	35-50	46	25.67	5.65	Toplam	4929.12	153			
	50 üstü	31	26.87	5.11						
MTÖ- Toplam	18-25	24	58.91	8.03	G.Arası	89.86	3	29.95	0.37	0.77
	25-35	53	57.66	8.67	G.İçi	11916.57	150	79.44		
	35-50	46	56.56	8.82	Toplam	12006.44	153			
	50 üstü	31	57.41	10.01						
NT- Nepotizm Toplam	18-25	24	41.79	10.44	G.Arası	299.55	3	99.85	1.31	0.27
	25-35	53	38.83	7.83	G.İçi	11372.58	150	75.81		
	35-50	46	41.13	8.49	Toplam	11672.13	153			
	50 üstü	31	38.25	8.98						
PLTÖ- Yardıms veram	18-25	24	19.95	3.27	G.Arası	20.43	3	6.81	0.61	0.61
	25-35	53	20.75	2.92	G.İçi	1669.68	150	11.13		
	35-50	46	20.36	3.66	Toplam	1690.11	153			
	50 üstü	31	19.83	3.52						
PLTÖ- Otoriter	18-25	24	15.33	3.54	G.Arası	5.89	3	1.96	0.26	0.88
	25-35	53	15.58	2.91	G.İçi	1302.51	150	8.68		
	35-50	46	15.23	2.74	Toplam	1308.39	153			
	50 üstü	31	15.74	2.78						
PLTÖ- Ahlaki	18-25	24	20.33	2.66	G.Arası	28.55	3	9.52	0.96	0.41
	25-35	53	20.81	2.99	G.İçi	1494.28	150	9.96		
	35-50	46	20.47	3.43	Toplam	1522.83	153			
	50 üstü	31	19.61	3.34						

Not. $p < .05$

5.3.3 Medeni Hal

Katılımcıların medeni haline göre MTÖ, NÖ ve PTLTÖ puanlarının karşılaştırması Bağımsız Örneklem T testi kullanılarak yapılmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların evli ya da bekar olmalarına göre hiçbir ölçek ve alt ölçekte anlamlı fark bulunamamıştır ($p>.05$). Ayrıntılı bilgi Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 5.3.3. Medeni Hale Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	t	p
MTÖ-Duygusal Tükenme	Bekar	39	22.23	5.45	-0.53	0.59
	Evli	115	22.72	4.77		
MTÖ-Duyarsızlaşma	Bekar	39	9.33	2.53	-1.03	0.31
	Evli	115	9.83	2.64		
MTÖ- Kişisel Başarı	Bekar	39	26.41	5.24	0.20	0.84
	Evli	115	26.20	5.83		
MTÖ- Toplam	Bekar	39	56.84	10.16	-0.52	0.61
	Evli	115	57.69	8.40		
NT- Nepotizm Toplam	Bekar	39	39.10	8.79	-0.63	0.53
	Evli	115	40.12	8.73		
PLTÖ- Yardımsever	Bekar	39	19.87	3.33	-0.99	0.32
	Evli	115	20.48	3.32		
PLTÖ- Otoriter	Bekar	39	15.74	2.75	0.66	0.51
	Evli	115	15.38	2.98		
PLTÖ- Ahlaki	Bekar	39	19.79	3.16	-1.38	0.17
	Evli	115	20.60	3.13		

Not. $p<.05$

5.3.4 Eğitim Düzeyi

Katılımcıların eğitim düzeyleri ilkokul- ortaokul, lise, yüksekokul ve üzere olmak üzere 3 grupta incelenmiştir. Grupların basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında yer almakta olup, normallik varsayımı sağlanmaktadır. Bu nedenle, grup karşılaştırmaları için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu kişilerin eğitim düzeylerine göre ölçek puanlarında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Tablo 5.3.4. Eğitim Düzeyine Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
MTÖ- Duygusal Tükenme	İlkokul ve Ortaokul	54	22.53	5.22	G.Arası	33.72	2	16.86	0.68	0.5
	Lise	62	22.17	4.76	G.İçi	3705.32	151	24.54		
	Yüksekokul ve üzeri	40	23.36	4.84	Toplam	3739.04	153			
MTÖ- Duyarsızlaşma	İlkokul ve Ortaokul	54	9.42	2.85	G.Arası	6.91	2	3.45	0.5	0.61
	Lise	62	9.9	2.69	G.İçi	1044.94	151	6.92		
	Yüksekokul ve üzeri	40	9.78	2.14	Toplam	1051.85	153			
MTÖ- Kişisel Başarı	İlkokul ve Ortaokul	54	26.2	5.31	G.Arası	51.13	2	25.56	0.79	0.45
	Lise	62	26.83	5.74	G.İçi	4877.99	151	32.3		
	Yüksekokul ve üzeri	40	25.36	6.08	Toplam	4929.12	153			
MTÖ- Toplam	İlkokul ve Ortaokul	54	56.94	8.63	G.Arası	33.78	2	16.89	0.21	0.81
	Lise	62	58.01	8.69	G.İçi	11972.66	151	79.28		
	Yüksekokul ve üzeri	40	57.36	9.59	Toplam	12006.44	153			
NT- Nepotizm Toplam	İlkokul ve Ortaokul	54	39.27	8.06	G.Arası	45.79	2	22.89	0.29	0.74
	Lise	62	39.85	9.21	G.İçi	11626.34	151	76.99		
	Yüksekokul ve üzeri	40	40.71	9.01	Toplam	11672.14	153			
PLTÖ- Yardımsız verim	İlkokul ve Ortaokul	54	20.31	3.02	G.Arası	1,118	2	0.56	0.05	0.951
	Lise	62	20.25	3.54	G.İçi	1688.99	151	11.18		
	Yüksekokul ve üzeri	40	20.47	3.43	Toplam	1690.11	153			
PLTÖ- Otoriter	İlkokul ve Ortaokul	54	14.92	2.86	G.Arası	32.99	2	16.49	1.95	0.14
	Lise	62	15.54	2.99	G.İçi	1275.4	151	8.44		
	Yüksekokul ve üzeri	40	16.13	2.82	Toplam	1308.39	153			
PLTÖ- Ahlaki	İlkokul ve Ortaokul	54	20.61	2.93	G.Arası	6.81	2	3.4	0.33	0.71
	Lise	62	20.14	3.45	G.İçi	1516.02	151	10.04		
	Yüksekokul ve üzeri	40	20.5	2.98	Toplam	1522.83	153			

Not. $p < .05$

5.3.5 Çocuk Sahibi Olma

Katılımcılar 1 ve üzeri çocuğu olanlar ve çocuğu olmayanlar üzerine iki grupta incelenmiştir. Ölçek puanları alt gruplara göre normal dağıldığı için Bağımsız Örneklemeler T testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda çocuk sahibi olmayan kişilerin çocuk sahibi olanlara göre anlamlı olarak daha yüksek düzeyde tükenmiş hissettikleri saptanmıştır ($t=2.02$; $p<0.05$).

Tablo 5.3.5. Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	t	p
MTÖ-Duygusal Tükenme	0	65	22.67	4.40	0.30	0.76
	1 ve üzeri	50	22.40	5.39		
MTÖ-Duyarsızlaşma	0	65	9.84	2.51	1.17	0.24
	1 ve üzeri	50	9.28	2.65		
MTÖ- Kişisel Başarı	0	65	26.25	5.21	1.11	0.26
	1 ve üzeri	50	26.46	5.19		
MTÖ- Toplam	0	65	58.13	8.31	2.02	0.04
	1 ve üzeri	50	54.76	9.58		
NT- Nepotizm Toplam	0	65	40.81	7.63	1.79	0.07
	1 ve üzeri	50	38.02	9.12		
PLTÖ- Yardımsever	0	65	20.18	2.69	-1.38	0.17
	1 ve üzeri	50	21.02	3.78		
PLTÖ- Otoriter	0	65	15.49	2.99	-0.60	0.55
	1 ve üzeri	50	15.82	2.80		
PLTÖ- Ahlaki	0	65	20.44	2.53	-0.66	0.51
	1 ve üzeri	50	20.84	3.81		

Not. $p<.05$

5.3.6 Mavi ya da Beyaz Yaka Olma

Ölçek puanları mavi yaka ve beyaz yaka personel olmaya göre normal dağıldığı için Bağımsız Örneklem T testi uygulanmıştır. Analizin sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

Tablo 3.6. Mavi ya da Beyaz Yaka Olmaya Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	t	p
MTÖ-Duygusal Tükenme	Mavi	112	5.011	0.47	-1.65	0.1
	Beyaz	42	4.64	0.71		
MTÖ-Duyarsızlaşma	Mavi	112	2.74	0.25	-0.98	0.33
	Beyaz	42	2.26	0.34		
MTÖ- Kişisel Başarı	Mavi	112	5.49	0.51	-0.07	0.94
	Beyaz	42	6.20	0.95		
MTÖ- Toplam	Mavi	112	8.78	0.82	-1.20	0.23
	Beyaz	42	9.01	1.39		
NT- Nepotizm Toplam	Mavi	112	39.58	8.89	-0.65	0.23
	Beyaz	42	40.59	8.36		
PLTÖ- Yardımsever	Mavi	112	3.37	0.31	0.37	0.71
	Beyaz	42	3.21	0.49		
PLTÖ- Otoriter	Mavi	112	2.92	0.27	-0.006	0.98
	Beyaz	42	2.94	0.45		
PLTÖ- Ahlaki	Mavi	112	3.32	0.31	0.61	0.54
	Beyaz	42	2.65	0.41		

Not. $p < .05$

5.3.7 Kurumda Çalışılan Süre

Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 gruba ayrılmıştır. Bu gruplar 0-2 yıl, 2-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıl ve üzeridir. Ölçek puanları gruplara göre normal dağıldığı için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda gruplar arası anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Tablo 5.3.7. Kurumda Çalışılan Süreye Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
MTÖ- Duygusal Tükenme	0-2 yıl	48	22	4.82	G.Arası	28.08	3	9.36	0.37	0.76
	2-5 yıl	24	22.91	5.27	G.İçi	3710.95	150	24.74		
	5-10 yıl	41	23.04	5.38	Toplam	3,739,039	153			
	10 yıl üzeri	41	22.65	4.51						
MTÖ- Duyarsız aşma	0-2 yıl	48	8.97	2.86	G.Arası	41.67	3	13.89	2.06	0.11
	2-5 yıl	24	10.41	2.32	G.İçi	1010.17	150	6.73		
	5-10 yıl	41	9.87	2.36	Toplam	1051.85	153			
	10 yıl üzeri	41	9.97	2.63						
MTÖ- Kişisel Başarı	0-2 yıl	48	26.08	6.46	G.Arası	102.28	3	34.09	1.06	0.36
	2-5 yıl	24	25	4.68	G.İçi	4826.83	150	32.18		
	5-10 yıl	41	27.46	5.51	Toplam	4929.12	153			
	10 yıl üzeri	41	25.97	5.34						
MTÖ- Toplam	0-2 yıl	48	56.04	8.69	G.Arası	200.91	3	66.97	0.85	0.47
	2-5 yıl	24	57.45	9.23	G.İçi	11805.53	150	78.7		
	5-10 yıl	41	59.04	9.5	Toplam	12006.44	153			
	10 yıl üzeri	41	57.6	8.17						
NT- Nepotizm Toplam	0-2 yıl	48	38.87	9.11	G.Arası	239.94	3	79.98	1.04	0.37
	2-5 yıl	24	42.17	9.02	G.İçi	11432.19	150	76.21		
	5-10 yıl	41	40.65	9.15	Toplam	11672.13	153			
	10 yıl üzeri	41	38.87	7.58						
PLTÖ- Yardımsev eram	0-2 yıl	48	20.43	3.46	G.Arası	2.16	3	0.72	0.06	0.98
	2-5 yıl	24	20.12	3.22	G.İçi	1687.95	150	11.25		
	5-10 yıl	41	20.24	3.34	Toplam	1690.11	153			
	10 yıl üzeri	41	20.41	3.31						
PLTÖ- Otoriter	0-2 yıl	48	15.66	2.83	G.Arası	17.94	3	5.98	0.69	0.55
	2-5 yıl	24	16.08	2.97	G.İçi	1290.45	150	8.6		
	5-10 yıl	41	15.12	3.22	Toplam	1308.39	153			
	10 yıl üzeri	41	15.24	2.71						
PLTÖ- Ahlaki	0-2 yıl	48	20.89	3.07	G.Arası	17.69	3	5.89	0.58	0.62
	2-5 yıl	24	20.08	3.2	G.İçi	1505.14	150	10.03		
	5-10 yıl	41	20.17	3.18	Toplam	1522.83	153			
	10 yıl üzeri	41	20.21	3.23						

Not. $p < .05$

5.3.8 Gelir Düzeyi

Katılımcılar aylık gelir düzeylerine göre 4 gruba ayrılmıştır. Ölçek puanlarının gruplara göre normal dağılımı test edildikten sonra Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda gruplar arasında hiçbir ölçek özelinde anlamlı farklılaşma saptanamamıştır.

Tablo 3.8. Gelir Düzeyine Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları ANOVA Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
MTÖ- Duygusal Tükenme	25-40	7	20.71	2.92	G.Arası	107.66	3	35.88	1.48	0.22
	40-55	36	23.88	4.55	G.İçi	3631.37	150	24.21		
	55-70	70	22.55	4.95	Toplam	3739.04	153			
	70 ve üzeri	41	21.85	5.38						
MTÖ- Duyarsız aşma	25-40	7	8.85	3.43	G.Arası	15.75	3	5.25	0.76	0.51
	40-55	36	10.05	2.38	G.İçi	1036.09	150	6.9		
	55-70	70	9.47	2.67	Toplam	1051.85	153			
	70 ve üzeri	41	9.95	2.59						
MTÖ- Kişisel Başarı	25-40	7	27.00	7.83	G.Arası	122.27	3	40.75	1.27	0.28
	40-55	36	24.83	5.63	G.İçi	4806.84	150	32.04		
	55-70	70	27.04	5.58	Toplam	4929.12	153			
	70 ve üzeri	41	26.02	5.41						
MTÖ- Toplam	25-40	7	55.14	11.06	G.Arası	90.48	3	30.16	0.38	0.76
	40-55	36	57.47	9.09	G.İçi	11915.96	150	79.44		
	55-70	70	58.14	8.51	Toplam	12006.44	153			
	70 ve üzeri	41	56.75	9.06						
NT- Nepotizm Toplam	25-40	7	39.57	8.59	G.Arası	87.37	3	29.12	0.37	0.77
	40-55	36	39.72	7.93	G.İçi	11584.76	150	77.23		
	55-70	70	40.6	8.87	Toplam	11672.13	153			
	70 ve üzeri	41	38.78	9.35						
PLTÖ- Yardımsév eram	25-40	7	22.42	2.69	G.Arası	33.01	3	11.01	0.99	0.39
	40-55	36	20.22	3.48	G.İçi	1657.09	150	11.04		
	55-70	70	20.17	3.17	Toplam	1690.11	153			
	70 ve üzeri	41	20.34	3.5						
PLTÖ- Otoriter	25-40	7	16.71	1.97	G.Arası	28.48	3	9.49	1.11	0.34
	40-55	36	15.77	2.73	G.İçi	1279.91	150	8.53		
	55-70	70	15.05	2.87	Toplam	1308.39	153			
	70 ve üzeri	41	15.7	3.24						
PLTÖ- Ahlaki	25-40	7	22	1.63	G.Arası	26.53	3	8.84	0.87	0.45
	40-55	36	20.33	3.46	G.İçi	1496.3	150	9.97		
	55-70	70	20.11	3.03	Toplam	1522.83	153			
	70 ve üzeri	41	20.65	3.26						

Not. $p < .05$

5.3.9 Kurumda Nepotizm Olması

Katılımcıların çalıştıkları kurumda nepotizm olup olmamasına göre MTÖ, NÖ ve PTLTÖ puanlarının karşılaştırması Bağımsız Örneklem T testi kullanılarak yapılmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların çalıştıkları kurumda nepotizm olduğunda NÖ'den aldıkları puanın, kurumda nepotizm olmaması durumuna göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır ($t=1.96$, $p<0.05$).

Tablo 5.3.9. Kurumda Nepotizm Olup Olmamasına Göre MTÖ, NT, PLTÖ Karşılaştırmaları t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	t	p
MTÖ-Duygusal Tükenme	Yok	139	22.48	4.917	16.78	0.41
	Var	15	23.66	5.23		
MTÖ-Duyarsızlaşma	Yok	139	9.83	2.51	1.14	0.19
	Var	15	9.53	2.35		
MTÖ- Kişisel Başarı	Yok	139	26.29	5.71	0.28	0.78
	Var	15	25.86	5.42		
MTÖ- Toplam	Yok	139	57.49	9.04	0.06	0.94
	Var	15	57.33	7.19		
NT- Nepotizm Toplam	Yok	139	34.87	8.48	1.96	0.04
	Var	15	39.73	11.13		
PLTÖ- Yardımsever	Yok	139	20.33	3.31	-0.001	0.99
	Var	15	20.33	3.55		
PLTÖ- Otoriter	Yok	139	15.58	2.79	1.41	0.16
	Var	15	14.46	3.88		
PLTÖ- Ahlaki	Yok	139	20.37	3.20	-0.26	0.79
	Var	15	20.60	2.74		

Not. $p<.05$

5.4 Katılımcıların Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Nepotizm Ölçeği ve Paternalistik Liderlik Tarzı Ölçeği Puanları Arasındaki Pearson r Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Katılımcıların ölçek ve alt ölçeklerden elde ettikleri puanların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de bu analizlere ait sonuçlar sunulmaktadır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin (MTÖ) alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($r = .29, p \leq .01$). Ancak, duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = .08, p > .05$). Duygusal tükenmenin, nepotizm eğilimi ile ise güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($r = .61, p \leq .01$). Benzer şekilde, duyarsızlaşma alt boyutu da nepotizm ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur ($r = .49, p \leq .01$).

MTÖ’nün bir diğer boyutu olan kişisel başarı, otoriter liderlik tarzı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki içindedir ($r = -.37, p \leq .01$). Ayrıca, kişisel başarı, yardımsever liderlik ($r = -.19, p < .05$) ve ahlaki liderlik ($r = -.20, p < .05$) ile de negatif yönde anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular, bireylerin kişisel başarı algıları arttıkça otoriter tutumların azaldığını ve paternalist liderlik tarzlarının pozitif yönlerinin daha düşük düzeyde algılandığını göstermektedir.

Tükenmişlik toplam puanı, hem duygusal tükenme ($r = .68, p \leq .01$) hem duyarsızlaşma ($r = .43, p \leq .01$) hem de kişisel başarı ($r = .70, p \leq .01$) ile anlamlı olarak ilişkilidir. Ayrıca, MTÖ toplam puanı ile nepotizm arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .57, p \leq .01$).

Nepotizm, otoriter liderlik ile pozitif yönde ($r = .23, p \leq .01$); yardımsever ($r = -.63, p \leq .01$) ve ahlaki liderlik ($r = -.64, p \leq .01$) ile negatif yönde güçlü ilişkiler göstermektedir. Bu durum, örgütte nepotizm algısı yükseldikçe, liderlik tarzının olumlu bileşenlerinin algılanma düzeyinin azaldığını göstermektedir.

Son olarak, paternalistik liderlik tarzı alt boyutları arasında güçlü bir ilişki gözlenmiştir. Özellikle, yardımsever ve ahlaki liderlik tarzları arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .88, p \leq .01$). Buna ek olarak, duygusal tükenme, hem yardımsever liderlik ($r = -.39, p \leq .01$) hem de ahlaki liderlik ($r = -.43, p \leq .01$) ile negatif yönde anlamlı bir ilişki içindedir. Bu bulgular, olumlu liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler/ Pearson r Korelasyon Tablosu (N = 208)

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
(1)MTÖ- Duygusal Tükenme	1							
(2)MTÖ- Duyarsızl aşma	0.29**	1						
(3)MTÖ- Kişisel Başarı	0.08	-0.03	1					
(4)MTÖ- Toplam	0.68**	0.43**	0.7**	1				
(5)NÖ- Nepotizm Ölçeği	0.61**	0.49**	0.07	0.57**	1			
(6)PLTÖ- Otoriter	0.13	0.19*	-0.37**	-0.18*	0.23**	1		
(7)PLTÖ- Yardımsev er	-0.39**	-0.37**	-0.19*	-0.49**	-0.63**	-0.02	1	
(8)PLTÖ- Ahlaki	-0.43**	-0.33**	-0.20*	-0.50**	-0.64**	-0.02	0.88**	1

Not. Not. MTÖ= Maslach Tükenmişlik Ölçeği, NÖ= Nepotizm Ölçeği, PLTÖ= Paternalistik Liderlik Tarzı

5.5 Nepotizm ve Paternalistik Liderlik Tarzlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin tahmin edilmesi üzerine nepotizm, yardımsever liderlik, otoriter liderlik ve babacan liderlik değişkenleri kullanılarak çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize başlanmadan önce analizin varsayımları test edilmiştir. Uç değerlerin olup olmadığını test etmek üzere Mahalanobis uzaklığı hesaplanmıştır ve uç değer olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu doğrusallık olup olmadığını kontrol etmek için bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki Pearson Korelasyon katsayısı incelenmiş ve yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik dışında, bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin istatistiksel olarak uygun olduğu saptanmıştır. Çoklu bağlantılılığın sınanması üzerine VIF değerleri kontrol edilmiş olup sınır değeri kabul edilen 2,5'in altında çıkmıştır (Pan, Jackson 2008). Durbin Watson değeri otokorelasyon olmaması varsayımını incelemek için kullanılmış olup değer 2.03 olarak gözlemlenmiştir. Bu değer otokorelasyon olmadığını göstermiştir (Field, 2009). Son olarak, hataların normal dağılımı ve varyansların homojenliği varsayımları incelenmiş ve mevcut veri setinin çoklu doğrusal regresyon analizine uygun olduğu, tüm varsayımların sağlandığı belirlenmiştir.

Analizin sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Bağımsız değişkenler modele enter metodu ile eklenmiştir. Nepotizm, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik katılımcıların tükenmişlik düzeylerindeki varyansın %45'ini açıklamaktadır ($F [4,149] = 32.6, p < 0.01$). Tabloya göre, nepotizm değişkeni ($B = 0.54, \beta = 0.53, p < .001$) tükenmişlik düzeylerini anlamlı bir şekilde artırmaktadır. Otoriter liderlik ($B = 0.32, \beta = 0.31, p < .001$) ise aynı şekilde tükenmişliği attıran bir etki göstermektedir. Diğer değişkenler, yani yardımsever liderlik ($B = -0.26, \beta = -0.09, p = 0.45$) ve ahlaki liderlik ($B = -0.23, \beta = -0.08, p = 0.53$), tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmamıştır.

Bu sonuçlar, nepotizmin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ve otoriter liderliğin de aynı şekilde tükenmişliği arttırdığını göstermektedir. Yardımsever ve ahlaki liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkileri ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.5. Babacan Liderlik ve Nepotizmin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerini Yordama Gücüne Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	60.85	7.27		0.37	<.001
Nepotizm	0.54	0.08	0.53	6.35	<.001
Yardımsever Liderlik	-0.26	0.35	-0.09	-0.74	0.45
Otoriter Liderlik	0.32	0.19	0.31	-5.03	<.001
Ahlaki Liderlik	-0.23	0.37	-0.08	-0.63	0.53
R= 0.68	$\Delta R^2= 0.45$				
F(4, 149)= 32.6, p<.001					

5.6 Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Otoriter Liderlik, Ahlaki Liderlik ve Yardımsever Liderliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesine Yönelik Düzenleyici Değişken Analizi Sonuçları

Nepotizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı değişken etkilerini incelemek amacıyla, SPSS programına entegre edilen Andrew F. Hayes'in geliştirdiği PROCESS V4.0 eklentisi kullanılmış ve analizler Model 1 üzerinden yürütülmüştür. Kurulan modelde düzenleyici değişken olarak paternalistik liderliğin alt boyutları yer almakta olup, bu çerçevede yapılan ön analizler ve literatür bulguları doğrultusunda model yapılandırılmıştır. Tükenmişlik değişkeni, ilgili literatürde önerilen formüle göre (Saraçoğlu Eroğlu & Arıkan, 2016; Zaghini et al., 2020) "tükenmişlik = duygusal tükenme + duyarsızlaşma - kişisel başarı" şeklinde hesaplanmıştır. Analizde, paternalistik liderliğin alt boyutlarının nepotizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi değerlendirilmiştir. Bootstrap yöntemiyle 5000 örneklem alınarak %95 güven aralığı esas alınmıştır. Analiz öncesinde normallik, doğrusallık ve

eşvaryanslılık varsayımları test edilmiş ve verinin bu varsayımları karşıladığı tespit edilmiştir.

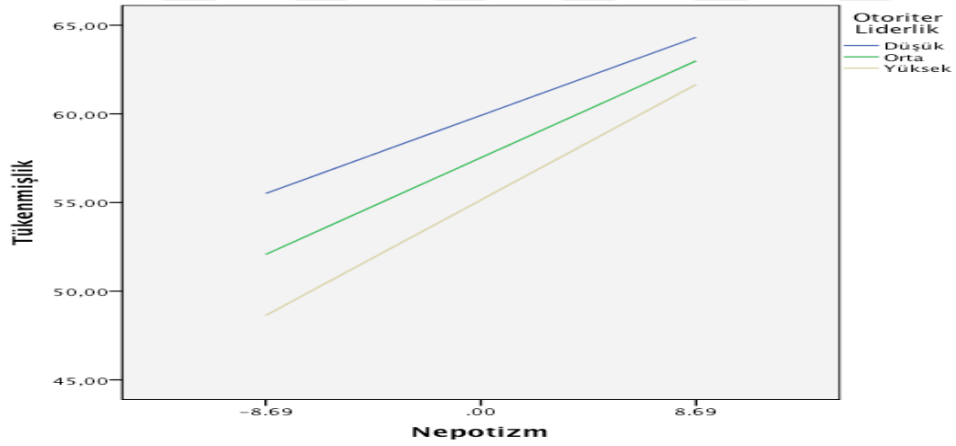
5.6.1 Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Otoriter Liderliğin Düzenleyici Rolü

Nepotizm ile çalışan tükenmişliği arasındaki ilişkide otoriter liderliğin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla yapılmıştır. Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($R^2 = .44$, $p < .001$) ve değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkileri aşağıdaki şu şekildedir: Nepotizm, tükenmişliği anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir, $b = 0.62$, $SE = 0.06$, $t = 9.62$, $p < .001$, 95% GA [0.50, 0.75]; Otoriter liderlik değişkeni ise tükenmişlik düzeylerini anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir, $b = 0.31$, $SE = 0.21$, $t = 3.88$, $p = .002$, 95% GA [-1.22, -0.40]; Etkileşim terimi (Nepotizm $\times$ Otoriter Liderlik) de anlamlı bulunmuş, $b = 0.04$, $SE = 0.02$, $t = 2.02$, $p = .04$, 95% GA [0.01, 0.08].

Elde edilen bulgular, nepotizmin tükenmişlik düzeylerini artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte, otoriter liderliğin doğrudan etkisi tükenmişliği arttırıcı yönde olmasıyla beraber, otoriter liderliğin yüksek olduğu durumlarda nepotizmin tükenmişlik üzerindeki etkisi güçlenmektedir. Yani, otoriter liderliğin düzeyi arttıkça, nepotizmin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisi de artmaktadır. Bu durum, otoriter liderliğin bu ilişkiyi pekiştiren bir aracı değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5.6.1. Tükenmişlik ve nepotizm arasındaki ilişkide otoriter liderliğin düzenleyici rolü

Model	b	S.E	t	p
Sabit	57.53 (56.43-58.62)	0.55	103.96	<.001
Otoriter Liderlik	0.31 (0.82-0.1)	0.21	3.88	0.002
Nepotizm	0.621 (0.50-0.75)	0.06	9.62	<.001
Otoriter Liderlik x Nepotizm	0.04 (0.01- 0.08)	0.02	2.02	0.04
$R^2 = 0.44^{**}$				



Şekil 5. 1. Otoriter Liderlik düzeylerine göre nepotizm ve tükenmişlik değerleri arasındaki ilişki

5.6.2 Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Ahlaki Liderliğin Düzenleyici Rolü

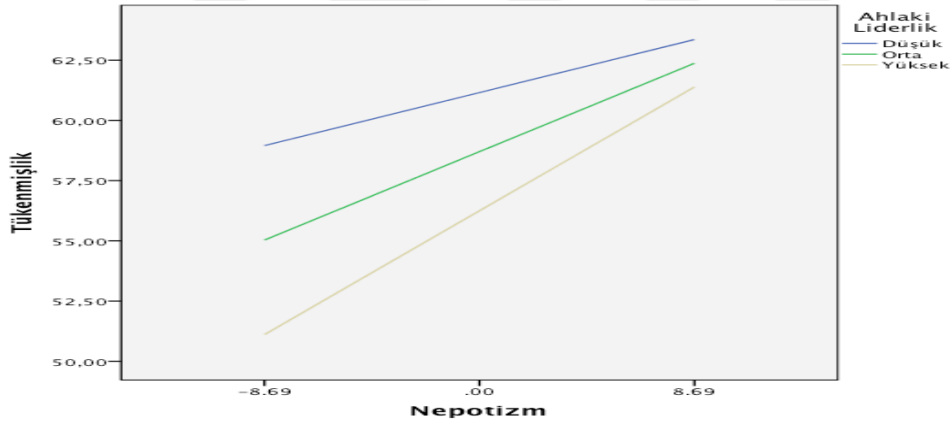
Bu analiz ile nepotizm ile tükenmişliği arasındaki ilişkide ahlaki liderliğin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($R^2 = .38$, $p < .001$). Nepotizm, tükenmişliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir, $b = 0.42$, $SE = 0.08$, $t = 4.97$, $p < .001$, 95% GA [0.25, 0.58]. Aynı şekilde, ahlaki liderlik, tükenmişliği anlamlı fakat şekilde negatif yönde etkilemektedir, $b = -0.78$, $SE = 0.24$, $t = -3.25$, $p = .001$, 95% GA [-1.26, -0.31]. Analizin asıl çıktısı olan Nepotizm $\times$ Ahlaki Liderlik etkileşim ise terimi anlamlı bulunmuştur, $b = 0.05$, $SE = 0.02$, $t = 2.62$, $p = .009$, 95% GA [0.01, 0.09].

Bu bulgular, nepotizmin çalışanların tükenmişliğini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, ahlaki liderliğin doğrudan etkisi tükenmişliği azaltıcı yönde olup anlamlıdır. Ancak dikkat çekici biçimde, ahlaki liderliğin düzeyi arttıkça nepotizmin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisi de artmaktadır. Etkileşim teriminin pozitif ve anlamlı olması, ahlaki liderliğin bu ilişkide güçlendirici bir düzenleyici rol oynadığını göstermektedir.

Bu durum, yüksek düzeyde ahlaki liderliğin varlığında, çalışanların nepotizme karşı daha duyarlı hale gelebileceğini ya da liderliğin değer temelli yaklaşımının, örgütteki adaletsizlik algılarını daha görünür kılabileceğini düşündürmektedir.

Tablo 5.6.2. Tükenmişlik ve nepotizm arasındaki ilişkide ahlaki liderliğin düzenleyici rolü

Model	b	S.E	t	p
Sabit	58.70 (57.37-60.02)	0.66	87.81	<.001
Ahlaki Liderlik	-0.78 (-1.26- -0.31)	0.24	-3.25	0.001
Nepotizm	0.42 (0.25- 0.58)	0.08	4.97	<.001
Ahlaki Liderlik x Nepotizm	0.05 (0.01- 0.09)	0.02	2.62	0.009
$R^2 = 0.38^{**}$				



Şekil 5.2. Ahlaki Liderlik düzeylerine göre nepotizm ve tükenmişlik değerleri arasındaki ilişki

5.6.3 Tükenmişlik Düzeyi ve Nepotizm Arasındaki İlişkide Yardımsever Liderliğin Düzenleyici Rolü

Nepotizmin çalışan tükenmişliği üzerindeki etkisinde yardımsever liderliğin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla Hayes'in (2022) geliştirdiği PROCESS makrosunun Model 1'i kullanılarak düzenleyici analizi gerçekleştirilmiştir.

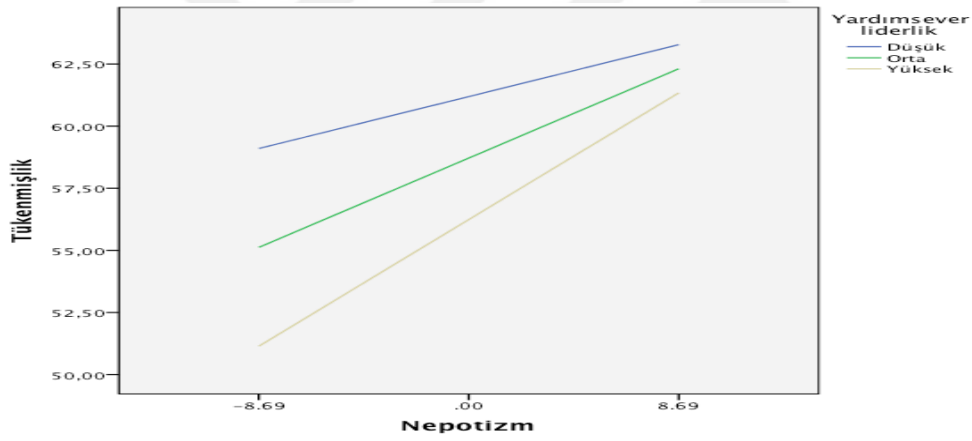
Analizin bulgularına göre, elde edilen regresyon modeli anlamlıdır ($R^2 = .39$, $p < .001$). Nepotizm, çalışan tükenmişliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($b = 0.41$, $SE = 0.08$, $t = 4.89$, $p < .001$, 95% GA [0.24, 0.58]). Yardımsever liderlik, tükenmişlik düzeyini anlamlı biçimde azaltmaktadır ($b = -0.75$, $SE = 0.22$, $t = -3.28$, $p = .001$, 95% GA [-1.19, -0.29]). Nepotizm $\times$ Yardımsever Liderlik etkileşim terimi anlamlı bulunmuştur ($b = 0.05$, $SE = 0.02$, $t = 2.77$, $p = .006$, 95% GA [0.01, 0.08]).

Bu sonuçlar, nepotizmin çalışan tükenmişliğini artırdığını ve yardımsever liderliğin ise bu tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak anlamlı bulunan etkileşim terimi, yardımsever liderliğin düzeyine bağlı olarak nepotizmin tükenmişlik üzerindeki etkisinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, yardımsever liderlik düzeyi yükseldikçe nepotizmin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisinin arttığı görülmektedir.

Tablo 5.6.3. Tükenmişlik ve nepotizm arasındaki ilişkide yardımsever liderliğin düzenleyici rolü

Model	b	S.E	t	p
Sabit	58.71 (57.40-60.02)	0.66	88.9	<.001
Yardımsever Liderlik	-0.75 (-1.19- -0.29)	0.22	-3.28	0.001
Nepotizm	0.41 (0.24- 0.58)	0.08	4.89	<.001
Yardımsever Liderlik x Nepotizm	0.05 (0.01- 0.08)	0.02	2.77	0.006

$R^2 = 0.39^{**}$



Şekil 5. 3. Yardımsever Liderlik düzeylerine göre nepotizm ve tükenmişlik değerleri arasındaki ilişki

6 TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmada test edilen hipotezler çerçevesinde elde edilen bulgular literatür ile birlikte yorumlanmakta, araştırmanın kuramsal ve pratik katkıları tartışılmakta ve sonuçları ile beraber çalışmanın sınırları ile gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler sunulmaktadır. Araştırma kapsamında nepotizm ile tükenmişlik arasındaki ilişki, babacan liderliğin bu ilişkide düzenleyici rolü ve tüm alt boyutlarla olan bağlantıları detaylı olarak analiz edilmiştir.

6.1 H1 Hipotez Grubunun Tartışması: Nepotizm ile Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmada nepotizmin, tükenmişlik düzeyi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$). Korelasyon analizinde nepotizm ile tükenmişliğin genel puanı ($r = .57$), duygusal tükenme ($r = .61$) ve duyarsızlaşma ($r = .49$) arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulunmuş, ancak kişisel başarı hissiyle ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($r = .08$, $p > 0.05$). Bu bulgular H1 hipotez grubunu genel anlamda desteklemekte; özellikle H1a (duygusal tükenme) ve H1b (duyarsızlaşma) hipotezlerini doğrulamakta, ancak H1c (kişisel başarı) hipotezini reddetmektedir.

Literatürde nepotizmin, çalışanların örgütsel adalet algılarını zedelediği ve bu durumun tükenmişlik düzeylerini artırdığı sıklıkla vurgulanmaktadır. Örneğin, Araslı ve Tümer (2008), nepotizmin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkilerinin özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha belirgin olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı şekilde,

Erdoğan ve Yıldırım (2017), nepotizmin çalışanlar arasında iş güvencesi kaygısı, dışlanma ve yetersizlik duyguları yarattığını belirtmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, bu yaklaşımlarla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Nepotizmin en çok duygusal tükenme üzerinde etkili olması, çalışanların örgütsel yapı içindeki kontrolsüzlük ve adaletsizlik duygularını yoğun biçimde deneyimlemeleriyle açıklanabilir. Maslach ve Jackson (1981), duygusal tükenmenin, çalışanların yoğun iş baskısı, düşük kontrol düzeyi ve duygusal olarak ödüllendirilmeyen ilişkiler içinde olduklarında en yüksek seviyeye ulaştığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, nepotizmin çalışanlar üzerinde yalnızca profesyonel değil, aynı zamanda psikolojik bir yük oluşturduğu söylenebilir.

Duyarsızlaşma düzeyinde de anlamlı bir artış gözlemlenmiş olması, çalışanların örgüte ve iş arkadaşlarına karşı yabancılaşma yaşadıklarını göstermektedir. Özellikle adaletsizliğe uğradığını düşünen bireylerin, işlerine karşı ilgilerini ve bağlılıklarını kaybettikleri, bu durumun da örgütsel aidiyet duygusunu zayıflattığı görülmektedir (Erden & Ötken, 2019). Bu noktada, örgütsel adalet ve performansa dayalı ödül sistemlerinin yetersizliğinin, çalışanların benlik değerini tehdit edici bir unsur haline geldiği açıktır.

Kişisel başarı hissinde anlamlı bir ilişki gözlenmemesi ise ilginç bir bulgu olarak yorumlanabilir. Bu durum, çalışanların bireysel performanslarına güvenlerinin sürdüğünü, ancak örgüt tarafından tanınmadıklarında tükenmişlik hissine kapıldıklarını düşündürmektedir. Nitekim bazı araştırmalarda, tükenmişlik yaşayan bireylerin “yetkin fakat umutsuz” bir psikolojik yapı sergiledikleri ve bu durumun içsel başarı hissini değiştirmede ifade edilmiştir (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Bu hipotez grubuna ilişkin bulgular, nepotizmin sadece adalet algısı üzerinden değil, aynı zamanda çalışanların özsayı ve mesleki benlik algıları üzerinden de tükenmişlik geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Kültürel bağlamda bakıldığında ise, Türkiye gibi kolektivist ve yüksek güç mesafeli toplumlarda nepotizm, kimi zaman doğal karşılanmakta ancak bu “normalleşme”, örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme açısından uzun vadeli zararlara yol açmaktadır.

6.2 H2 Hipotez Grubunun Tartışması: Babacan Liderliğin Alt Boyutları İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki

H2 hipotez grubu kapsamında, babacan liderliğin üç alt boyutunun tükenmişlik ile olan ilişkisi incelenmiştir: otoriter liderlik (H2a), yardımsever liderlik (H2b) ve ahlaki liderlik (H2c). Bulgular, yardımsever ($\beta = -0.75$) ve ahlaki liderliğin ($\beta = -0.78$) tükenmişlik düzeyini anlamlı ve negatif yönde etkilediğini; buna karşın otoriter liderliğin tükenmişlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir ($\beta = 0.41, p < .001$).

Bu sonuçlar, babacan liderliğin bütünsel bir yapı olmadığını; farklı boyutlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin farklılaşabileceğini göstermektedir. Yardımsever liderlik, çalışanın kişisel yaşamını dikkate alan, onunla ilgilenen ve destekleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu liderlik tipi, özellikle çalışanların yalnızlık hissini azaltarak tükenmişlik düzeyini düşürmektedir. Literatürde, yardımsever liderliğin örgütsel güven, aidiyet ve iş tatmini ile pozitif ilişki içinde olduğu, bu durumun da tükenmişliği azaltıcı bir etki yarattığı belirtilmiştir (Küçükgöz, 2021).

Ahlaki liderlik ise, liderin adaletli, etik ve şeffaf olması yönleriyle öne çıkar. Bu liderlik tarzı, çalışanların sadece güven duymalarını değil, aynı zamanda örgüt içinde “adil davranılma” algılarını da güçlendirmektedir. Dede (2019) bu yapının, çalışanlarda içsel motivasyonu ve anlamlılık duygusunu artırarak duygusal tükenmeye karşı tampon işlevi gördüğünü ifade etmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgular da benzer biçimde, ahlaki liderlik düzeyi arttıkça tükenmişliğin anlamlı biçimde azaldığını ortaya koymuştur.

Ancak otoriter liderlik boyutunda farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Otoriter liderliğin, çalışana düşük düzeyde özerklik, yüksek düzeyde kontrol ve ceza odaklı yaklaşımı nedeniyle tükenmişliği artırdığı görülmüştür. Maslach (2001), çalışanların özerkliklerinin sınırlandığı ve karar alma süreçlerinden dışlandıkları durumlarda, tükenmişlik düzeylerinin arttığını belirtmiştir. Bulgular, otoriter liderliğin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların stres seviyelerinin arttığını, bu durumun da tükenmişlik boyutlarını şiddetlendirdiğini göstermektedir. Huang et al. (2021) tarafından Çin’de yapılan çalışmada benzer şekilde, otoriter liderliğin tükenmişliği doğrudan artırdığı rapor edilmiştir.

Özetle bu hipotez grubu, babacan liderliğin parçalı yapısını ve etkilerini ortaya koymakta, yardımsever ve ahlaki liderliğin çalışan refahı açısından koruyucu, otoriter liderliğin ise tehdit edici bir unsur olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar hem kuramsal olarak, hem de örgüt yönetimi uygulamaları açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır.

6.3 H3 Hipotez Grubunun Tartışması: Babacan Liderliğin Alt Boyutları İle Nepotizm Arasındaki İlişki

Bu hipotez grubu kapsamında, babacan liderliğin üç alt boyutunun (otoriter, yardımsever, ahlaki) nepotizm algısı ile ilişkisi test edilmiştir. Bulgular, otoriter liderliğin nepotizm algısı ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğunu ($\beta = 0.37$, $p < .001$), yardımsever ($\beta = -0.29$) ve ahlaki liderlik ($\beta = -0.34$) boyutlarının ise nepotizm algısını negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Otoriter liderlik, astların mutlak bir itaate zorlandığı, itirazın hoş karşılanmadığı, kararların tepeden verildiği bir ortam yaratır. Bu tip liderlik tarzının egemen olduğu örgütlerde, örgüt içi uygulamaların sorgulanması zorlaşmakta; bu da liyakatten sapmaların, torpil ve kayırmacılığın yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır. Nitekim Erden ve Ötken (2019), otoriter liderliğin nepotizmi desteklediğini ve bu yapının kurumsal yozlaşmayı beslediğini vurgulamıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde, otoriter liderlik arttıkça çalışanların nepotizm algılarının yükseldiği gözlemlenmiştir.

Öte yandan yardımsever liderlik, çalışanlara duyulan insani ilgiyi temel alır. Bu liderlik biçimi, yalnızca bireysel destek sağlamakla kalmaz, aynı zamanda adil bir yönetim algısı yaratır. Yardımsever liderliğin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında ayrımcılık ya da kayırmacılık algısının azalması şaşırtıcı değildir. Bu durum, Dede'nin (2019) bulgularıyla paralel olarak, yardımsever liderliğin örgütsel adaleti güçlendirdiği ve nepotizmi azalttığı yönünde yorumlanabilir.

Ahlaki liderlik ise nepotizm ile en güçlü negatif ilişkilerden birini ortaya koymuştur. Ahlaki liderler, etik davranışları önceleyen, adil ve şeffaf yönetim tarzına sahip kişilerdir. Böyle liderlerin bulunduğu ortamlarda, çalışanlar terfi ve ödüllendirme süreçlerinin objektifliğine daha fazla güvenmektedir. Literatürde, ahlaki liderliğin örgüt içinde etik iklimi inşa ettiği ve yolsuzluk türü davranışlara karşı bir koruma mekanizması sunduğu ifade edilmektedir (Brown & Treviño, 2006). Çalışmanın bulguları, bu teorik yaklaşımları desteklemekte ve ahlaki liderliğin nepotizme karşı bir tampon işlevi gördüğünü göstermektedir.

Bu hipotez grubu, liderlik tarzlarının sadece çalışan davranışlarını değil, aynı zamanda örgütsel sistemler hakkındaki algıları da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Etik ilkelere dayalı, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları, örgüt içinde nepotizmin görünürlüğünü azaltmakta; otoriterlik ise bu algıyı artırmaktadır. Sonuç olarak, bu bulgular hem liderlik gelişimi hem de insan kaynakları politikaları açısından önem arz etmektedir.

6.4 H4 Hipotezinin Tartışması: Babacan Liderliğin Düzenleyici Rolü

Bu araştırmada test edilen en karmaşık ve bütünsel hipotez olan H4 hipotezi, babacan liderliğin alt boyutlarının nepotizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayıp oynamadığını incelemiştir. Moderatör etkiyi test eden çoklu regresyon analizlerine göre, yardımsever ($\beta = 0.05$, $p = .006$) ve ahlaki liderliğin ($\beta = 0.05$, $p = .009$) nepotizm ile tükenmişlik ilişkisini anlamlı şekilde artırdığı; otoriter liderliğin de benzer şekilde etkiyi pekiştirdiği ($\beta = 0.04$, $p = .04$) bulunmuştur.

İlk bakışta bu bulgular çelişkili görünebilir. Yardımsever ve ahlaki liderliğin doğrudan etkileri tükenmişliği azaltıcı iken, nepotizm ortamında bu etkilerin tersine

dönmesi dikkat çekicidir. Bu paradoks, “ahlaki çatışma” ve “örgütsel ikiyüzlülük” algıları ile açıklanabilir. Ahlaklı liderlerin bulunduğu ortamlarda çalışanlar, örgütsel adaletsizliklere karşı daha duyarlı hale gelirler (Dede, 2019). Dolayısıyla, yardımsever ya da ahlaklı liderlerin varlığında bile nepotizm algısı devam ediyorsa, bu durum çalışanlarda hayal kırıklığı ve güvensizlik yaratmakta, bu da tükenmişliği artırmaktadır.

Bu bulgular, Sosyal Karşılaştırma Teorisi ve Psikolojik Sözleşme ihlali kuramlarıyla da örtüşmektedir. Yardımsever ve adil liderlerin bulunduğu ortamlarda, çalışanlar adil muamele beklentisi içerisine girerler. Ancak nepotizm gibi sistemik adaletsizlikler bu beklentileri ihlal ettiğinde, çalışanlar bu çelişkiyi daha yoğun yaşar ve bu da psikolojik yıpranmayı artırır (Rousseau, 1995).

Öte yandan otoriter liderliğin moderatör etkisi beklenen bir bulgudur. Bu liderlik biçimi, çalışanların düşünce ve duygu paylaşımını sınırlandırarak örgütsel sorunların dile getirilmesini engeller. Nepotizm gibi adaletsizliklerin tartışılmaması, çalışanların içsel sıkışmışlık hissini artırır. Maslach ve Leiter (1997), örgütlerde ifade özgürlüğünün bastırılmasının tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda otoriter liderliğin, hem doğrudan hem de dolaylı olarak tükenmişliği artırdığı görülmektedir.

Sonuç olarak, bu hipotez grubu babacan liderliğin yalnızca doğrudan etkileriyle değil, örgütsel algılar üzerindeki düzenleyici rolüyle de önem taşıdığını göstermektedir. Özellikle yüksek etik standartlara sahip liderlik biçimlerinin, adaletsizlik algısı karşısında çalışanların tepkilerini daha da keskinleştirebildiği, bu

nedenle liderlik tarzlarının örgütsel bağlamla birlikte değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

6.5 Demografik Bulguların Tartışılması

Araştırmada incelenen demografik değişkenler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, çocuk sahibi olma durumu, yaka türü ve kurumda çalışma süresi gibi faktörler yer almaktadır. İstatistiksel analiz sonuçlarına göre bu değişkenlerden yalnızca “çocuk sahibi olma durumu” ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($t=2.02$; $p<0.05$). Diğer değişkenlerde tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Bu sonuçlar, özellikle sosyal destek kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Çocuk sahibi bireylerin, iş dışı yaşamlarında anlamlı sosyal roller üstlendikleri ve daha güçlü destek sistemlerine sahip oldukları düşünülebilir. Bu durum, iş yaşamında karşılaşılan stres faktörlerine karşı daha dirençli olmalarını sağlayabilir. Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliğe karşı koruyucu faktörlerden birinin iş dışı yaşamla kurulan dengeli ilişkiler ve sosyal bağlar olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, çocuk sahibi olmayan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama risklerinin daha yüksek olması, beklenen bir durumdur.

Cinsiyet değişkenine ilişkin analizlerde ise kadın ve erkek katılımcılar arasında tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu, son dönem literatürde cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisinin daha çok sektörel ve kültürel bağlama göre farklılaştığını ortaya koyan çalışmalarla paraleldir (Geurts et al., 1999). Benzer şekilde yaş, medeni durum ve gelir düzeyi gibi değişkenlerde de

anlamalı farklar gözlemlenmemesi, tükenmişliğin daha çok örgütsel ve psikososyal faktörlerle şekillendiğini göstermektedir.

Eğitim düzeyine ilişkin analizlerde de anlamalı bir farklılık bulunmaması, özellikle yüksek eğitilmiş bireylerin beklenti düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklanabilir. Literatürde yüksek eğitilmiş bireylerin, düşük adalet algısına karşı daha hassas oldukları ve bu nedenle nepotizm gibi liyakat dışı uygulamalara karşı daha çabuk tükenmişlik tepkisi verdikleri ifade edilmiştir (Pfeffer, 1994).

Son olarak, kurumda çalışma süresinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamalı olmaması dikkat çekicidir. Bu durum, özellikle tükenmişliğin süreye değil, iş ortamındaki adalet algısı, liderlik tarzı ve psikolojik güven gibi daha karmaşık değişkenlere bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sadece süreye odaklanan değerlendirmeler tükenmişliğin nedenlerini açıklamada yetersiz kalmaktadır.

6.6 Kurumsal ve Pratik Katkılar

Bu araştırma, nepotizm, tükenmişlik ve babacan liderlik kavramları arasındaki ilişkileri çok boyutlu bir yaklaşımla ele alarak literatüre özgün katkılar sunmaktadır. Özellikle babacan liderliğin alt boyutları olan otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik biçimlerinin hem tükenmişlik hem de nepotizm üzerindeki etkileri ile bu etkilerin düzenleyici boyutu ilk kez bu denli ayrıntılı biçimde test edilmiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu ilişkiler, mevcut kuramların genişletilmesine ve örgütsel davranış alanında yeni araştırma eksenlerinin belirlenmesine olanak tanımaktadır.

Kuramsal düzeyde, araştırma birkaç önemli katkı sağlamaktadır:

1. Babacan liderlik yaklaşımının parçalı doğası: Araştırma, babacan liderliğin homojen bir yapı olmadığını; farklı boyutlarının (otoriter, yardımsever, ahlaki) çalışanlar üzerinde farklı ve hatta zıt etkiler yaratabildiğini ortaya koymuştur. Bu durum, liderlik literatüründe sıkça göz ardı edilen nüansların kuramsal olarak dikkate alınması gerektiğini göstermektedir (Cheng et al., 2004).

2. Nepotizm ve tükenmişlik ilişkisine liderliğin aracı rolü: Çalışma, liderlik biçimlerinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda örgütsel olgular üzerindeki ilişkileri dönüştüren düzenleyici etkilerini göstermiştir. Özellikle ahlaki liderliğin varlığı, nepotizme karşı çalışan duyarlılığını artırarak daha yüksek tükenmişlik düzeyine neden olabilmektedir. Bu durum, klasik liderlik yaklaşımlarını yeniden değerlendirmeye davet etmektedir.

3. Kültürel bağlam vurgusu: Araştırma, Türkiye gibi kolektivist kültürlerde nepotizmin "normalleştirilmiş" biçiminin örgütsel psikoloji üzerindeki etkilerini göstermesi açısından önemlidir. Bu bağlamda kültürel değerlerin, liderlik algıları ve adalet değerlendirmeleri üzerindeki etkileri daha çok araştırılmalıdır (Hofstede, 1984).

Pratik katkılar açısından ise araştırma, özellikle insan kaynakları ve liderlik geliştirme süreçlerine yönelik bazı temel öneriler sunmaktadır:

- Liyakat odaklı sistemlerin teşviki: Nepotizmin tükenmişliğe olan etkisi açıkça gösterilmiştir. Bu bağlamda şeffaf işe alım, objektif performans değerlendirme ve adil terfi sistemleri hem bireysel iyilik hali hem de örgütsel verimlilik açısından kritik önemdedir.
- Liderlik eğitimlerinde boyutsal yaklaşım: Babacan liderlik eğitimleri tek bir normatif yapı üzerinden değil, alt boyutların etkilerini ve sınırlarını dikkate

alacak biçimde tasarlanmalıdır. Özellikle yardımseverlik ve ahlaki duyarlılıklar güçlendirilirken, otoriter tutumların sınırlandırılması hedeflenmelidir.

- Tükenmişliğe yönelik önleyici politikalar: Özellikle duygusal tükenmişliğin en güçlü bileşenlerden biri olduğu bulgusu doğrultusunda, çalışan destek programları, mentorluk sistemleri ve örgütsel psikolojik danışmanlık hizmetleri önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma hem akademik hem de uygulayıcılar için değerli içgörüler sunmakta, liderlik biçimleri, örgütsel adalet ve psikolojik sağlık gibi alanlarda yol gösterici olmaktadır.

7 SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı, nepotizmin çalışan tükenmişliği üzerindeki etkilerini analiz etmek ve babacan liderliğin bu ilişkideki düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular, literatürde yer alan teorik yaklaşımları destekler nitelikte olup, hem örgütsel davranış hem de liderlik literatürüne önemli katkılar sunmaktadır.

Araştırmada nepotizmin tükenmişlik düzeyi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları, nepotizm algısı arttıkça daha yüksek düzeylerde seyretmiştir. Bu bulgu, örgüt içi liyakat ilkelerine aykırı uygulamaların çalışanlarda adalet duygusunu zedelediğini ve bu durumun psikolojik yıpranmayı artırdığını göstermektedir. Örgütlerde nepotizm, sadece moral bozukluğu yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda üretkenliği düşüren yapısal bir risk faktörü olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın ikinci temel bulgusu, babacan liderliğin bu ilişkiyi önemli ölçüde etkileyebileceğidir. Yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarının hem doğrudan tükenmişlik düzeyini düşürdüğü hem de nepotizmin olumsuz etkilerini zayıflattığı gözlemlenmiştir. Buna karşılık otoriter liderlik, hem doğrudan tükenmişliği artırmış hem de nepotizmin olumsuz etkilerini pekiştirmiştir. Bu durum, liderlik tarzlarının örgütsel iklim üzerindeki dönüştürücü rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırma aynı zamanda bazı demografik bulgular da sunmuştur. Özellikle çocuk sahibi olmayan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olması, iş dışı sosyal destek mekanizmalarının tükenmişlik üzerinde koruyucu etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, örgütlerin yalnızca bireysel liderlik becerilerini değil, aynı zamanda kurumsal politikalarını da gözden geçirmeleri gerekmektedir. Şeffaf işe alım ve terfi politikaları, performansa dayalı değerlendirme sistemleri ve etik liderlik uygulamaları, nepotizmin olumsuz etkilerini azaltmak için kritik araçlardır.

Sonuç olarak bu çalışma, Türkiye bağlamında nepotizm, tükenmişlik ve liderlik etkileşimini çok boyutlu bir şekilde ele alarak hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde anlamlı katkılar sunmaktadır. Gelecek araştırmaların, farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda yürütülmesi, boylamsal tasarımlarla desteklenmesi ve nitel veri ile zenginleştirilmesi önerilmektedir.

7.1 Çalışmanın Sınırları ve Gelecek Araştırmalar

7.1.1. Çalışmanın Sınırları

Bu araştırma, nepotizm, tükenmişlik ve babacan liderlik kavramları arasındaki ilişkileri çok boyutlu bir yaklaşımla ele alarak literatüre Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların doğru bir şekilde tanımlanması, bulguların yorumlanmasında dikkatli olunmasını sağladığı gibi, gelecek araştırmalar için de yol gösterici olmaktadır.

Bu araştırma, belirli bir coğrafi bölgede (Türkiye) ve sınırlı sayıda sektörde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Bu durum, elde edilen sonuçların farklı kültürel ve sektörel bağlamlara genellenmesini sınırlandırmaktadır. Özellikle Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip ve kolektivist eğilimleri baskın olan toplumlarda nepotizm ve babacan liderlik daha farklı algılanabilir. Bu bağlamda, farklı kültürel yapılarda benzer değişkenlerin nasıl işlendiği, kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmalarla incelenmelidir.

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi kesitsel nitelikte olup, nedensellik içeren yorumların yapılmasını sınırlandırmaktadır. Her ne kadar regresyon analizleri değişkenler arası yönlü ilişkileri incelemeyi mümkün kılssa da, zaman içerisindeki değişimlerin gözlemlenememesi, özellikle tükenmişlik gibi zamanla derinleşebilen yapılar için sınırlayıcı bir faktördür. Gelecek araştırmaların boylamsal tasarımlar kullanarak neden-sonuç ilişkilerini daha sağlam biçimde test etmesi önerilmektedir.

Katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar, öz-bildirim yöntemiyle elde edilmiştir. Bu yöntem, sosyal istenirlik yanlılığı gibi etkiler nedeniyle verilerde sapmaya neden olabilir. Özellikle nepotizm algısı gibi hassas konularda katılımcılar gerçek düşüncelerini ifade etmekten kaçınmış olabilir. Bu nedenle gelecekte, farklı veri kaynakları (örneğin, yönetici değerlendirmeleri, performans göstergeleri, odak grup görüşmeleri) ile veri çeşitliliği artırılmalıdır.

Çalışmada kullanılan ölçekler daha önce geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlanmış geçerli araçlar olmasına rağmen, her ölçekte kültürel bağlamla uyum konusunda bazı sınırlılıklar bulunabilir. Özellikle paternalist liderlik gibi kültüre duyarlı kavramlarda kullanılan ifadelerin algılanma biçimi farklılık gösterebilir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda, ölçme araçlarının kültürlerarası geçerliliği test edilerek yeniden uyarlamalar yapılabilir.

7.1.2 Gelecek Araştırmalar için Öneriler

1. Karma yöntem: Nicel analizlerin yanında nitel veri toplama tekniklerinin (derinlemesine görüşmeler, içerik analizi) eklenmesi, özellikle liderlik ve nepotizm gibi örgütsel anlam üretme süreçlerinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.
2. Sektörel karşılaştırmalar: Farklı sektörlerde (kamu vs. özel, üretim vs. hizmet) babacan liderlik ve nepotizm algısının nasıl şekillendiği karşılaştırmalı olarak incelenmelidir.
3. Müdahale çalışmaları: Babacan liderliğin eğitim programları ya da liderlik gelişimi müdahaleleri ile değiştirilebilirliği araştırılmalı; liderlik tarzının tükenmişlik üzerindeki etkileri deneysel olarak test edilmelidir.

Sonuç olarak bu araştırma, belirli sınırlılıklarına rağmen önemli bir boşluğu doldurmakta ve gelecekte yapılacak çalışmalara hem kuramsal hem de metodolojik olarak zengin bir temel sunmaktadır.



KAYNAKÇA

- Abdalla, F. H., Maghrabi, S. and Raggad, G. B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Aiyar, S. (2019). *The Nehru-Gandhi family and the reshaping of India*. Oxford University Press.
- Arasli, H., Bavik, A., & 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(5/6), 295–308.
- Armon, G., Shirom, A., Melamed, S., & Shapira, I. (2008). Elevated burnout predicts the onset of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 251–264.
- Arslanoğlu, Ş. 2016. “Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)”; Yüksek Lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi, Konya
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Asunakutlu, T. (2010). „’Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık’’ (s. 42-60), Beta Yayınları, İstanbul
- Asunakutlu, T. and Umut, A. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445–466). Springer.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology* (pp. 445–466). Springer.
- Ağaoğulları, M. A. ve Köker, L. (2001). *İmparatorluktan Tanrı Devletine*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Baker, P. (2017, January 9). Trump son-in-law, Jared Kushner, cleared to serve as adviser. *The New York Times*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Beceran, A., İlter, B., & Topcu, M. (2019). Eğitim liderlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin etik iklim algısı ve öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 259-278.
- Berger-Tal, R., Lubin, Y., Settepani, V. et al. Evidence for loss of nepotism in the evolution of permanent sociality. *Sci Rep* 5, 13284 (2015).
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). "The Role of Family in Family Firms", *Journal of Economic Perspectives*, 20/2, s.73-96.
- Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar. 2006. "The Role of Family in Family Firms." *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2): 73–96.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık"*, s 7, 26. Adalet Yayınevi, I. Baskı, Mayıs, 2016.

- Bierman, L ve Fisher, C. D. (1984). Antinepotism Rules Applied to Spouses: Business and Legal Viewpoints. *Labor Law Journal*, October, 634-642.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Büte, M. (2011). The effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: A research on Turkish public banks. *TODAİE's Review of Public Administration*, 5(1), 185–208.
- Büte, M. (2011). “ Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Rolü Var Mıdır?“, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, s.175-184.
- Büte, M. (2011-2). “Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10, Sa. 36, ss. 187–203.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010).” Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 6, Sa. 1, ss. 1–21
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Collins, H., & Collins, C. J. (2020). The impact of nepotism on human resource practices and organizational effectiveness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100335.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demir, C., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A. 2010. “Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 2(1), Ss.129-152
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968.
- Erden, P., & Ayse. (2019). The Dark Side of Paternalistic Leadership: Employee Discrimination and nepotism. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXII(Issue 2), 154–180.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104–1120.
- Family Business Association Turkey [TAİDER]. (2023). Türkiye’de aile şirketleri raporu [Family businesses report in Turkey].
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84–127). Palgrave Macmillan.

- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*, 4-127.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. *Business leadership in China: Philosophies, theories, and practices*, 171-205.
- Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2002). *Perfectionism: Theory, research, and treatment*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ford, R. And McLaughlin, F. (1985). "Nepotism". *Personnal Journal*, September, 64, 57-61
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Fritz, R. (2003). *Başkasına Çalışarak Zengin Olunmaz*. Çev: Özlem Nudralı, İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.
- Glaser, R., & Kiecolt-Glaser, J. K. (2005). Stress-induced immune dysfunction: Implications for health. *Nature Reviews Immunology*, 5(3), 243–251.
- Graen, G. B., & 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.
- Heper, M. (2006). "Türkiye'de Devlet Geleneği". (Çev. Soyarık, N.) Ankara: Doğu Batı Yayınlar
- Hernandez, E.H. ve Page, R.A. , (2006), "Nepotism in employment recruitment process: How Nepotism Builds Organizational Commitment", *Journal of Business Management and Change*, Vol:1, No. 1, s. 3-14.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 27(1), 44–66.

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40–54.

Karabulut, A.T. (2008). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 643-676.

Karacaoğlu, K Ve Yörük, D.(2012).”Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”. *İş.Güç.Endüstri İlişkileri Dergisi*.Cilt:/vol:14,Sayı:3,43-64.

Karahan, A. and Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 123-148.

Kaushal, N., Ghalawat, S., & Kaurav, R. P. S. (2021) . Nepotism concept evaluation: A systematic review and Bibliometric analysis.*Library Philosophy and Practice*, 1A-27

- Kesken J. Ve Ayyıldız, A.N. , (2006) “Aile işletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi olarak spiritüalite” 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları s.360.
- Khatri, N. ve Tsang, E. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. ve Begley, T. (2006). Cronyism: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of International Business Studies*, 37 (1), 61-75.
- Kragh, S. U. (2012). The anthropology of nepotism: Social distance and reciprocity in organizations in developing countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 247-265. <https://doi.org/10.1177/1470595812439869>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Cengage Learning.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327–353.
- Mills, D.Q. 2005. *Leadership: How to Lead, How to Live*. Mind Edge Press, Waltham, MA. Mulder, B.K. 2008. *Risking the business or reaping the benefits: The antecedents and*

- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. 2006. Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264–279.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Ponzo, M. and Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism? *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89-99.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour* (Eight Edition). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological, and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), e0185781.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Suber, P. (1999). Paternalism in Gray CB. *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, New York, NY: Garland Pub. Co, II, 632-635
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506.

- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334.
- Topbaş, O. N. (1999). “Abide Şahsiyetleri ve Müesseseleriyle Osmanlı” İstanbul: Erkam Yayınları
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Turkish Enterprise and Business Confederation [TÜRKONFED]. (2022). Aile şirketlerinde yönetim raporu [Management report on family businesses].
- Turkish Statistical Institute (TurkStat). (2021). Small and medium-sized enterprises statistics. Retrieved from [official TurkStat website].
- Tınmaz Karaçay, G., & Özsoy, E. (2024). The Moderating Role of Nepotism Perception in The Relationship Between Prosocial Behavior and Superego. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 366-382.
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, 157, p. 293-302
- Özler, H. E. , Özler, D. ve Gümüştekin, G. E. (2007). “ Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma” , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, ss. 437-450
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2006). “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış”. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (s. 271 - 279). İstanbul:

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi.

İyiişleroğlu, S. C. (2006). “Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana



EK A: ANKET SORULARI**Demografik Bilgi Formu**

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaş	18-25 () 25-35 () 35-50 () 50+ ()
Medeni Durum	Bekar () Evli ()
Eğitim Düzeyi	İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisans Üstü()
Çocuk Sayısı	0 () 1 () 2 ()
Kendinizi Hangi Yaka Olarak Tanımlarsınız	Mavi () Beyaz ()
Kurumda Çalışma Süresi	0-2 () 2-5 () 5-10 () 10+ ()
Aylık Gelir	25-40 () 40-55 () 55-70 () 70+ ()
Kurumda Nepotizm Bulunuyor mu?	Evet () Hayır ()

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Aşağıda işinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak, o cümlelerin karşısındaki rakamlardan size en uygun olanının işaretleyerek belirtiniz.					
İşimden soğuduğumu hissediyorum					
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
Bugün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri, insanlara karşı sertleştim.					
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendini canlanmış hissedirim					
Bu işte birçok kayda değer bir başarı elde ettim.					
Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum					
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
İşim gereği karşılaştığım insanların bazen problemlerinin, zaman zaman benden kaynaklandığını düşünüyorum.					

Nepotizm Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede çalışanların terfisi yapılırken bilgi, beceri ve yetenekler ön planda yer almaktadır.						
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletmede çalışan yöneticilerin tanıdıklarının önüne geçemem.						
Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.						
Bu işletmede terfi yapılırken öncelik yönetici akrabalarına ve yakın ilişkilerine öncelik verilmektedir.						
Bu işletmede, yöneticilerin tanıdıklarını terfi ettirmesinin daha kolay olduğunu düşünürüm.						
Bu işletmede, terfi yapılırken işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön plandadır.						
İşletmede yöneticiler tarafından tanınan çalışanlara diğer kişiler tarafından saygı gösterilir.						
Bu işletmedeki alt ve orta düzey yöneticiler tanıdıkları çalışanlara ayrıcalıklı davranılır.						
Bu işletmedeki yöneticilerin yakınlarını cezalandırmanın ya da işten çıkarmanın çok zor olduğuna inanıyorum.						
Bu işletmede, yöneticinin yakından tanıdıkları çalışanlardan çekinirim.						
Bu işletme ve yöneticilerle yakın olan kişiler işletmenin kaynaklarından daha kolay faydalanırlar.						
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilir.						
Bu işletmede, işe alım sürecinde tanıdıklara öncelik verilir.						
İşletmeyi ve yöneticiyi tanıyanlar işe alım sürecinde zorluk çekmezler.						
Bu işletmede işe alım yapılırken yönetim kadrosundaki kişilerin referansı çok önemlidir.						

Paternalistik Liderlik Tarzı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşverenim benimle olan ilişkilerinde bana aileden biri gibi davranır.						
İşverenim bütün enerjisini benimle ilgilenmek için harcar.						
İş ilişkilerinin ötesinde, yöneticim benim günlük yaşamımla ilgili düşüncelerini						
İşverenim genellikle benim rahat etmem için hassas bir tavır sergiler.						
İşverenim talep ettiğimde kişisel gereksinimlerimi karşılamaktadır.						
Ne zaman güç durumda kalsam İşverenim beni cesaretlendirir.						
İşverenim aile üyelerimle de ilgilenir.						
İşverenim düşük performans gösterdiğimde bunun nedenini anlama çalışır.						
Günlük hayatta zorlandığım şeyleri işverenim benim için/adıma yapar.						
İşverenim, onunla yaşadığımız kişisel problemleri yaptığımız işe yansıtır						
İşverenim çalışanlarının yeteneklerini veya özelliklerini kısıtlar						
İşverenim yetkisini kendine özel ayrıcalıklar talep etmek için kullanır.						
İşverenim benim başarılarımdan ve ona katkılarımdan kendine pay çıkarır						
İşverenim kişisel çıkarları için benden yararlanır.						
İşverenim bireysel ilişkilerle veya gizli işlerle kişisel kazanç sağlar.						
İşverenim onun talimatlarına veya emirlerine koşulsuz uymamı bekler.						
Önemli olsun ya da olmasın tüm kararları işverenim belirler.						
Toplantılarda son sözü daima yöneticim söyler.						
İşverenim çalışanlarına her zaman emredici bir tavırla davranır.						
İşverenim çalışanlarına karşı katı bir disiplin anlayışına sahiptir.						
İşverenim verilen görevleri tamamlamadığımızda bizi azarlar.						
İşleri yürütürken yöneticinin kurallarına uymamız gerekir. Aksi halde bizi sert biçimde cezalandırır.						

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Anıl UÇARER
Tez Başlığı : NEPOTİZM VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE BABACAN LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: KOBİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA
Savunma Tarihi : 19 / 06 / 2025
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi BELGİN BAHAR

JÜRİ ÜYELERİ:

Unvan, Ad-SOYADI

İmza

Dr. Öğr. Üyesi BELGİN

Doç. Dr. CANER DİNCER

Prof. Dr. Serdar BOZKURT

Prof. Dr. Ulun AKTURAN

Enstitü Müdürü