

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEKSTİL İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM UYGULAMALARINA
BAĞLI OLARAK
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR VE SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ümit ÖZÜREN

1410011001

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

HAZİRAN, 2017

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEKSTİL İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM UYGULAMALARINA
BAĞLI OLARAK
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR VE SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ümit ÖZÜREN

1410011001

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Jüri Üyeleri: Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ

Yrd. Doç.Dr. Kadri MİRZE

HAZİRAN, 2017

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlama sürecinde görüş, eleştiri ve desteklerini esirgemeyen engin fikir ve görüşleriyle yol gösteren tez danışmanım sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a; gerek tez hazırlama sürecindeki yardımları gerekse de verilerin analiz edilme sürecinde değerli zamanını ayırarak, sabırla her türlü soru ve sorunda yardımcı olan Doç.Dr Hakkı Aktaş'a teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen anne ve babama da bu vesileyle de şükranlarımı sunarım.

Bu çalışma sürecinde harcadığım zaman için hoşgörülerini ve sabırlarından dolayı eşime ve sevgili kızlarıma da teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmamda kaynak gösterdiğim eserlerin sahiplerine de teşekkürü bir borç bilirim...

Ümit Özüren

Haziran 2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TÜRKÇE ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
BİR KAYIRMACILIK TÜRÜ OLARAK NEPOTİZM.....	3
1.1. KAYIRMACILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ.....	3
1.1.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı).....	4
1.1.2. Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı).....	5
1.1.3. Partizanlık (Siyasi Kayırmacılık).....	7
1.2. NEPOTİZM KAVRAMI.....	8
1.2.1. Nepotizmin Kavramsal Analizi.....	8
1.2.2. Nepotizmin Tarihçesi.....	11
1.2.3. Dünya’da Nepotizm.....	12
1.2.4. Türkiye’de Nepotizm.....	14
1.3. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA NEPOTİZM.....	16
1.3.1. İşe almada ve işten çıkarmada nepotizm.....	16
1.3.2. Terfi ve Performans değerlendirmede nepotizm.....	17
1.3.3. Ücret belirlemede nepotizm.....	19
1.3.4. İşlem nepotizm.....	20
1.4. İŞLETMELERDE NEPOTİZMİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	21
1.5. NEPOTİZMİN İŞLETME AÇISINDAN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ.....	24
1.5.1. Nepotizmin işletme açısından olumlu etkileri.....	24
1.5.2. Nepotizmin işletme açısından olumsuz etkileri.....	27
1.6. NEPOTİZMİN OLUMSUZ ETKİLERİNE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI	38
2.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI TANIMI	38
2.2. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI	43
2.2.1. Sapkın iş davranışları tipolojisi.....	44
2.2.2. Protesto yaklaşımı çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları.....	46
2.2.3. Saldırgan davranış türleri.....	49
2.2.4. Üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutları (Spector).....	51
2.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BELİRLEYİCİLERİ	53
2.3.1. Kişilik değişkenleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları modeli.....	53
2.3.2. Marcus ve Schuler'in üretkenlik karşıtı iş davranışları belirleyicileri modeli....	54
2.3.3. Martinko, Gundlach ve Douglas'ın nedensel düşünme modeli.....	56
2.3.3.1. Bireysel etmenler.....	58
2.3.3.2. Durumsal etmenler.....	60
2.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI VE ÖNLEMLER	62
2.5. NEPOTİZM İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ...66	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL'DAKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN NEPOTİZM ALGILARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	68
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	68
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve sınırlılıkları.....	68
3.2. ARAŞTIRMANIN TASARIM VE YÖNTEMİ	69
3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	69
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	70

3.2.3. Veri toplama araçları.....	71
3.3. VERİLERİN ANALİZİ.....	72
3.3.1. Ölçek güvenilirlik ve geçerlilik bulguları.....	73
3.3.1.1. Nepotizm ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi.....	73
3.3.1.2. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi...75	
3.3.2. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler.....	77
3.3.3. Korelasyon analizleri.....	78
3.3.4. Regresyon analizleri.....	79
3.3.5. Demografik özelliklere göre farklılık analizleri.....	84
3.3.6. Hipotez Sonuç tablosu.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	91
EK-A.....	100

KISALTMALAR

ANOVA	Varyans Analizi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
F	Frekans
Ort.	Ortalama
p	Önem Derecesi
SD	Serbestlik Derecesi
SS	Standart Sapma
R	Korelasyon Katsayısı
t	Bulunan Teorik Değer
d	Kabul Edilen \pm Örnekleme Hatası
N	Hedef Kitledeki Birey Sayısı
q	Gerçekleşmeme Olasılığı
ÜKİD	Üretkenlik karşıtı iş davranışları
CKÜ	Çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışı
ÖKÜ	Örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışı
s.	sayfa
vd.	ve diğerleri
Akt.	Aktaran
Çev.	Çeviren
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
TABLO 2,1 Üretkenlik karşıtı iş davranışları kategorileri ve ilgili davranış örnekleri	41
TABLO 2,2 Örgüt içinde saldırgan iş davranışları	49
TABLO 3,1 Nepotizm ölçeğine ilişkin faktör yükleri	73
TABLO 3,2 Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin faktör yükleri	75
TABLO 3,3 Demografik değişkenler	76
TABLO 3,4 Betimleyici istatistikler ve korelasyonlar	78
TABLO 3,5 Regresyon Analizi Nepotizm-ÜKİD	79
TABLO 3,6 Regresyon Analizi İşlem Nepotizm-ÜKİD/Terfi-işe almada nepotizm-ÜKİD	79
TABLO 3,7 Regresyon Analizi İşlem Nepotizm-CKÜ/Terfi-işe almada nepotizm-CKÜ	80
TABLO 3,8 Regresyon Analizi İşlem Nepotizm-ÖKÜ/Terfi-işe almada nepotizm-ÖKÜ	82
TABLO 3,9 Hipotez sonuç tablosu	86

ŞEKİL LİSTESİ

		sayfa
ŞEKİL 2,1	Sapkın iş davranışları tipolojisi	44
ŞEKİL 2,2	Protesto yaklaşımı çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları	47
ŞEKİL 2,3	Kişilik değişkenleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları modeli	54
ŞEKİL 2,4	Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri	55
ŞEKİL 2,5	Nedensel düşünme modeli	57
ŞEKİL 3,1	Araştırmanın modeli	68



Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Tez Türü Tarihi : Yüksek lisans–Haziran 2017

TEKSTİL İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM UYGULAMALARINA BAĞLI OLARAK ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR VE SONUÇLARI

Ümit Özüren

KISA ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı tekstil işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının çalışanlar üzerindeki üretkenlik karşıtı iş davranışları eğilimine olan etkisini araştırmaktır. İşletmelerde bazı olumlu etkilerinden bahsedilse de, nepotizm uygulamaları genelde çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumsuz yönde etkilemektedirler. Adalet ve eşitlik anlayışı olumsuz etkilenmiş çalışanlar, işletmeye olan güvenini ve işi ile ilgili motivasyonunu kaybetmektedirler. Bunun sonucu olarak gerek işletmeye gerekse de işletmede çalışan diğer bireylere karşı sahip olacakları üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, işletmenin gerek karlılığı gerekse de devamlılığı konusunda tehlike oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasında çalışanların nepotizm algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Nicel araştırma yöntemleri (anket çalışmaları) kullanılarak 534 çalışandan toplanan veriler analiz edilmiş ve çalışmanın bulguları ortaya konulmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için istatistik Paketi (SPSS) kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları nepotizm algısının çalışanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Son olarak elde edilen bulguların ışığında daha sonraki araştırmalara katkıda bulunacağı düşünülen öneriler geliştirilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kayırmacılık, nepotizm, kronizm, üretkenlik karşıtı iş davranışları

University : **Istanbul Kültür University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Business Administration**
Literature Programme : **Business Administration**
Literature Supervisor : **Prof. Dr. Mahmut Paksoy**
Degree Awarded and Date : **MA–June 2017**

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the effect of nepotism practices on textile enterprises on the tendency of counterproductive work behavior on employees. Although some positive effects are mentioned in the enterprises, nepotism practices generally affect the perceptions of employees on the equality and justice negatively. Employees who are negatively affected by the sense of justice and equality lose their confidence in the business and their motivation to work. As a result the counterproductive work behavior that they have against the businesses and against the other employees in the businesses, poses a danger to both profitability and the continuity of the businesses.

In this thesis study, the effects of nepotism perceptions of employees on anti-productivity behaviors were tried to be explained. The data gathered from 534 individuals from workforce were used and findings of quantitative research methods were presented. The results showed that nepotism perceptions showed a statistically significant effect on employees in the positive direction with the anti-productivity behavior. In the light of the findings of this study proposals that are thought to contribute further researches were developed and the study was concluded.

Key Words: **Favoritism, Nepotism, Cronyism,
Counterproductive work behaviors**

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren, doğaları gereği insanlar bir gruba ait olma güdüsüne sahiptirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teoreminde de bahsettiği üzere insanın temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra; bir üst basamakta yer alan başkaları tarafından kabul görme ve bir gruba ait olma isteği psikolojik ihtiyaç olarak kabul görmektedir.

Ait olmak istenen gruplarda aranılan; aynı soydan gelmek, aynı dili kullanmak, aynı inanç ve düşünce sistemine ait olmak veya benzer kültürel özellikler taşımak gibi birtakım ortak özellikler vardır. Toplumsal düzenin oluşturulmasında temel olarak alınabilecek bu gruplar insanların sosyal yaşamlarının yanı sıra iş yaşamlarını da etkilemektedir. İş yaşamında içinde bulunulan informal gruplarda da sosyal yaşamın bir yansıması olarak sahip olunan ortak özellikler; yönetim alanında, örgütsel davranışlarda belirleyici ve yönlendirici etki gösterebilmektedir.

Bireylerin güç ve mevki sahibi olduklarında; liyakate bakılmaksızın, sosyal yaşamlarında aidiyet duydukları grup üyelerinin lehlerine nepotizm davranışları içine girmeleri dünya da olduğu gibi ülkemizde de, özellikle de aile işletmelerinin yoğun olduğu Tekstil sektöründe, sıklıkla yaşanan bir durumdur. Aile üyeliği, akrabalık, arkadaşlık, hemşehricilik vb. gibi aidiyet duyulan gruplara üye olanlara duyulan yakınlık, işletme içindeki ilişkilerde nepotizm davranışlarına yol açmaktadır.

Nepotizm uygulamalarının her ne kadar aile üyeleri açısından olumlu sonuçları olduğu düşünülse de bu uygulamaların toplumun geneli tarafından olumsuz değerlendirilmekte ve etik olarak kabul edilmez bulunmaktadır.

Bazı olumlu etkilerinden bahsedilse de akraba kayırmacılığı (Nepotizm) , Eş-Dost kayırmacılığı (Kronizm) ve Türkiye'de oldukça yaygın gözlemlenen hemşehricilik; çalışanlar açısından, örgütsel adalet algılarını olumsuz etkilemekte ve işletmeye bağlılığı zedelemektedir. Bunun sonucunda nepotizmden olumsuz etkilendiğini düşünen çalışanların çalışma motivasyonlarını düşürmekte ve iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşe girmek, terfi almak ve maddi ve sosyal olanakların tespiti, disiplin uygulamaları gibi örgütsel süreçlerde söz konusu olan nepotizm uygulamaları, çalışanların adaletsizlik algılarının oluşmasına ve devamında adaleti kendilerince yeniden oluşturmaya çalışmalarına, dolayısıyla üretkenlik karşıtı davranışlara sebep

olmaktadır. İşletme kurallarının bilinçli olarak çiğnenmesi, işletmenin kendisine veya çalışanlarına zarar vermek olarak tanımlanan üretkenlik karşıtı davranışlar (Robinson ve Bennett, 2000) işletmelerin devamlılığı, verimliliği, karlılığı ve rekabet edebilirlikleri açısından hayati öneme sahiptir.

Çalışmamızın temel amacı tekstil İşletmelerinde yaygın bir şekilde uygulanan nepotizm uygulamalarına neden ihtiyaç duyulduğu, işletme ve çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ve aynı zamanda işletmenin devamlılığını/verimliliğini olumsuz etkileyen üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Üç bölümden oluşan çalışmamızda öncelikle literatür taramasına gidilmiş bu çerçevede yapılan çalışmalar incelenmiştir. Birinci bölümde kayırmacılık kavramı, türleri ve işletmelerdeki uygulamalarına değinilmiş; nepotizmi etkileyen faktörlerden, olumlu/olumsuz etkilerinden ve alınabilecek önlemlerinin üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise üretkenlik karşıtı iş davranışları, boyutları ve belirleyicileri ile beraber incelenmiş, işletmelerde karşılaşılması muhtemel sonuçları ve buna karşın alınması yararlı olabilecek önlemlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise tekstil işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve nepotizm uygulamaları ve üretkenlik karşıtı davranış sonuçları ile ilgili kurulan hipotezler test edilmiştir. Son olarak araştırmanın sonucunda elde edilen veriler ışığında getirilen öneriler ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİR KAYIRMACILIK TÜRÜ OLARAK NEPOTİZM

1.1. KAYIRMACILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ

Türk Dil Kurumuna göre kayırmacılık tanımının sözlük anlamı “belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma” şeklinde belirtilmektedir. (TDK Büyük Türkçe sözlük) Aynı zamanda üst düzey yöneticilerin akrabalarının/yakınlarının etik olmayan şekilde ve haksız yere kayırılması olarak da adlandırılmaktadır.

Kayırmacılık kavramı ile nepotizm kavramının Türkçe literatürde çoğunlukla eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak kayırmacılık kavramı daha geniş kapsamlıdır ve bünyesinde farklı türler bulundurmaktadır. Bunlar arasında, nepotizmin tanımında yer alan akraba kayırmacılığının yanında, eş-dost, arkadaş, hemşehri, aynı okullu olmak, aynı kökenden olmak, aynı siyasi görüşten olmak gibi benzerlikleri temel alan kayırmacılık türleri ön plana çıkmaktadır. Literatürde, tanıdık, eş-dost kayırmacılığı için daha çok “kronizm” terimi; siyasal ve dinsel yandaşlık için “patronaj” terimi; iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık için ise, “klientelizm” terimi kullanılmaktadır (Aközer, 2003:14).

Bu bölümde kayırmacılık türleri açıklanmaya çalışılacaktır. Kayırmacılık türleri açısından temelde çok büyük farklılıklar yoktur. Uygulama yerleri, yöntemleri ve göz önüne alınan faktörler açısından benzerlikler bulunmaktadır. Farklılıklar uygulamanın dayandığı nedenler açısından görülmektedir. Kayırmacılık kavramı temelde üç tür olarak kategorize edilmiştir. Bu kategorizasyonda; bireyler arasındaki kan bağıını temel alan kayırmacılık biçimine nepotizm, eş-dost ilişkisi nedeniyle uygulanan kayırmacılığa kronizm, siyaset temelli kayırmacılık türü ise partizanlık olarak adlandırılmaktadırlar.

1.1.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Nepotizm kavramı, köken olarak kaynağını Latince yeğen anlamına gelen “Nepot” kelimesinden almaktadır ve İngilizce karşılığı “Nephew”, İtalyanca ise “Nepotismo” olarak anılır. Nepotizmin kökeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların liyakate bakılmaksızın yeğen ve akrabalarını üst düzey işlere yerleştirme eğilimlerine dayanmaktadır (Abdalla vd., 1994).

Nepotizm kavramı, sosyal bilimlerde akraba kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir. “Kin selection” olarak da adlandırılan akraba kayırmacılığı, insanlarda var olan bir içgüdü olarak ifade edilmektedir. Yanı sıra birtakım biyolojik ve ekolojik yaklaşımlar ise nepotizmi akla uygun, bilinçli ve seçilmiş bir davranış türü olarak ifade etmektedirler (Büte, 2011, s176).

Özellikle güçlü aile bağlarının yaşandığı kültürlerde nepotizmin gerçekleşme ihtimalinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bahsedilen aile bağlarının güçlü olduğu kültürlerde, bireyler iş yerlerinde kilit pozisyonlarda profesyonel bir yöneticiden ziyade akrabalarının yer almasını tercih etmektedirler (Bertrand ve Schoar, 2006, s78).

Sanayi devrimi öncesi dönemde aile ve akrabalık ilişkileri odaklı normlar, kırsal hayatta aile dayanışmasını sağladığı için artı değer katmaktadır. Bununla beraber sanayi devrimi sonrası dönemde bu değerler kademeli olarak değişiklikler göstermiştir, çünkü bu dönemde gelişen yönetim teorileriyle birlikte liyakate dayalı eşit muamelenin göz ardı edilmemesi gerektiği ortaya konulmuştur (Kragh, 2012, s249). Akraba kayırmacılığına; geleneksel bağların kuvvetli olduğu, aile-iş ilişkilerinin daha yoğun yaşandığı, piyasa ekonomisinin az gelişmiş olduğu ülkelerde daha çok rastlanmakla beraber, gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de yaşanan ve olumlu sonuçları da olan bir olgudur. Nepotizm aile üyelerinin iktidar gücünü elde etmesine yönelik bir stratejidir ve bu yönüyle işletmenin aileden bağımsız bir kimlik kazanmasına engel oluşturmaktadır (Özler vd, 2007, s.438-439).

1.1.2. Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)

Kronizm kelimesi, İngiltere’de Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin aralarında kullandıkları ve “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” anlamını taşıyan “crony” kelimesinden türemiştir (Aydoğan, 2009,s.4-5). Politik literatüre 1952 yılında ABD başkanı Truman’ın hükümet yönetimine, niteliklerine bakmaksızın tanıdıklarını ataması ile suçlanmasının ardından, New York Times gazetesindeki bir köşe yazarı tarafından bu uygulamanın kronizm olarak tanımlanması ile girmiştir (Khatri ve Tsang, 2003,s.290).

Kronizm, bazı bireylerin; yetenek ve becerileri dışında, siyasi-bürokratik kuruluşlarda üst pozisyonlarda yer alan yakınları veya arkadaş çevresi tarafından ayrıcalıklı uygulamalara tabi olmalarını ifade etmektedir. Yerli literatürde sadece kamu alanında ele alınan kronizm, yabancı literatürde daha geniş boyutları ile incelenmektedir. “Crony Capitalism” olarak adlandırılan bu durum milyar dolarlık dev işletmelerin veya büyük holdinglerin de çökmesine neden olacak boyutlara ulaşabilmektedir (Büte, 2011-1,s.388).

Kronizm çok geniş anlamlar ifade eden sosyal bir olgudur, bu sebeple kronizmin yatay ve dikey diye adlandırılan iki türü arasında ayırım yapmak önem arz etmektedir. Yatay kronizm, iş ortakları, arkadaşlar ve meslektaşlar gibi daha mesleki denklikte olan bireyler arasında gerçekleşmektedir. Meslektaşlar arasında ortaya çıkan yatay kronizm kuruluş içi veya dışı olarak gerçekleşebilmektedir. Dikey kronizm ise ast üst ilişki temeline dayanan bir kronizm şeklidir (Khatri ve Tsang, 2003,s.290-291).

Khatri vd. (2006) kronizmi sosyal mübadele kavramına dayandırmış, kronizmin taraflarının karşılıklı fayda beklentisi içerisinde olduklarını ileri sürmüştür. Ardından kronizme yol açan sebepleri faydacılık ve ilişkisellik olmak üzere ikiye ayırarak faydacı ve ilişkiyel kronizm olmak üzere iki farklı şekilde açıklamıştır. Bu ayrıma göre faydacı kronizm kişisel çıkar ve faydaya dayalı faktörlerce motive edilir ve geçilen iltimasın karşılığı kısa sürede beklenirken, ilişkiyel kronizm sadakat, muhabbet ve ilişkiler tarafından motive edilmekte ve sağlanan iltimasın karşılığı uzun vadede alınmaktadır (Khatri vd., 2006,s. 70).

Hemşehricilik

Kronizmin özel bir türü olarak karşımıza çıkan hemşehricilik kavramı Farsça "hemşehr" kavramından türemiş olup TDK tarafından "memleketli" olarak tanımlanmıştır. Bir ilişki türü olarak hemşehricilik bir kimlik duygusunu nitelemektedir. Hemşehricilik ilişkilerinin oluşabilmesi için doğdukları veya yaşadıkları yerin dışında başka bir yere göç eden bireylerin ortak bir aidiyet duygusunu paylaşmaları gerekmektedir. Bu bağlamda hemşehricilik ilişkileri göç ve ardından gelen süreçler ile ortaya çıkmaktadır (İnat, 2006, s.45).

Kuvvetliden zayıfa doğru genişleyen güven halkasında hemşehri, aile üyeleri, akraba ve arkadaştan sonra gelir. Toplumsal ilişki kurmaya aracılık eden diğer faktörlere göre hemşehricilik daha zayıf bir bağıdır. Hemşehricilik bağının kurulmasında, büyük şehirlere göçün ve dolayısıyla memleketten uzakta olunmasının yakından ilişkisi vardır. Aynı şehirde herkes birbirinin hemşehrisidir ve dolayısıyla hemşehricilik, memleketteyken insanlar arasındaki ilişki kurmada belirleyici bir etmen değildir. Bu durumda insanların birbirleriyle yakınlıklarını tanımlamalarında, akrabalık, arkadaşlık gibi başka bağlar belirleyici rol oynamaktadırlar (Dubetsky, 1976,s. 445).

Hemşehricilik, sade vatandaşlığın toplumsal ilişkilerde çözüm üretmediği durumlarda, çözüm üretici bir kimlik ve aidiyet biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların sonucunda ise hemşehricilik ilişkilerinin bir tür kayırmacılık olarak değerlendirilmesi mümkün olmaktadır (Köse, 2008,s. 230).

Araştırmacılar yaptıkları çeşitli çalışmalarda, iş yaşamında hemşehri gruplarının birbirlerine yakın sektörlerde çalıştıkları ve ticari olarak ta yardımlaştıkları şeklinde sonuçlara varmışlardır. Her ne kadar hemşehri olmak iş kurmada ve özellikle işe almada kolaylaştırıcı bir etken olsa da, toplumsal kutuplaşma riskini de arttırmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2005,s.162). Hemşehriciliğin kutuplaşma riski oluşturacağı sonucuna varan başka bir araştırmada (Karaman, 2003,s.114) iş ve sosyal yaşamda kutuplaşma ile beraber ortaya çıkacak yeni kayırma ilişkileriyle, toplumun diğer kısımlarına karşı bir güç haline gelinebileceği vurgulanmıştır. Özel ve kamu işletmelerinde olduğu gibi devlet kurumlarında da hemşehricilik; hâkimiyet

kurma, kayırmacılık, kendinden olanlara ayrıcalık gibi bütünleşmeyi ve sosyal barışı tehdit eden olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

1.1.3. Partizanlık (Siyasi Kayırmacılık)

Her ne kadar bu araştırmanın konusu olmasa da kayırmacılığın diğer bir türü de siyasi kayırmacılıktır. Seçimi kazanıp iktidara gelen siyasi partilerin, partili ve kendilerini destekleyen seçmen gruplarına kayırmacı işlem yaparak, bu kişi ve gruplara çıkar sağlamaları “siyasi kayırmacılık” olarak adlandırılmaktadır. Siyasi kayırmacılık, benzer şekilde “politik yandaşlık” ya da “partizanlık” olarak da tanımlanmaktadır.

Hizmet Kayırmacılığı

Siyasi süreçlerde gözlemlenen bir diğer kayırmacılık şekli olarak tanımlanan hizmet kayırmacılığı, iktidara gelen siyasi partilerin bir sonraki seçimlerde yeniden kazanabilmek amacı ile kamu kaynaklarını seçim öncesinde ilgili bölgelere tahsis ederek bütçe kaynaklarını yağmalamaları olarak nitelendirilmektedir. Bu bölgelerin belirlenmesinde iktidar partisi, bir önceki seçimde daha fazla oy aldığı bölgeler olmasını dikkate almaktadır (Kayabaşı, 2005,s. 58-59). Seçim öncesi ve sonrasında da görülebilen hizmet kayırmacılığı, seçimleri yeniden kazanıp iktidarını korumak amacını güden siyasi partilerin kontrolleri altında bulunan kamu gücünü, oylarını arttırmak için seçim bölgelerinde kullanmalarını ifade etmektedir. Hizmet kayırmacılığında elde edilen kazanımlar genellikle ortak kullanım alanları olan sağlık, eğitim, alt yapı hizmetlerini kullanarak ortaya çıkmaktadırlar (Başaran, 2007,s.53).

Patronaj

Yoğunlukla devlete bağlı kurum ve kuruluşlarda gözlemlenen ve yönetimde üst kadroların kayırılmasını tanımlayan Patronaj, Fransızca “patronage” kelimesinden türemiştir. Siyasi literatürde ise olumsuz bir kavram olarak karşımıza çıkan patronaj, iktidara gelen siyasi partinin özellikle devlet kurumlarındaki üst mevkii yöneticileri

görevden alarak, siyasi yandaşlık gözeterek, aynı ideolojiye sahip olan, kayırmacılık temelinde dayanan yeni istihdamlarını ifade etmektedir. Bu kayırmacı uygulamada temelde iki amaç güdülmektedir, birincisi iktidarda bulunan partinin mevcut kadroların yanlış yapma ihtimaline karşı yürüteceği politikalarda kendi güvendiği kişileri göreve getirmek istemeleridir. Bir diğer sebep ise politik olarak aynı görüşü paylaştığı ve iktidara gelme sürecinde desteği ve katkıları olan kişilere yönelik rant sağlamaktır (Şentürk, 2007,s. 14).

1.2. NEPOTİZM KAVRAMI

Bu bölümde çalışmamızda çalışanlar üzerinde etkisini araştıracağımız nepotizm kavramı, dünyada ve ülkemizdeki farklı alanlardaki uygulamalarından örnekler vererek daha detaylı olarak ele alınacaktır.

1.2.1. Nepotizmin Kavramsal Analizi

Kayırmacılığın bir alt türü olarak nitelendirilen nepotizm, genelde kayırmacılık kavramı ile anlam olarak örtüşmektedir. Ancak kayırmacılık kavramının çerçevesi nepotizm kavramından daha geniştir ve farklı alt türleri içermektedir. Bu alt türlere örnek olarak, nepotizmin açıkladığı akraba kayırmacılığının dışında arkadaş, eş-dost, hemşehri, aynı okuldan mezun olmak, ideolojik olarak benzer siyasi akımları takip etmek gibi benzerlikleri temel alan kayırmacılık türleri ön plana çıkmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010,s. 96).

Nepotizm konusunda önde gelen araştırmacılardan Adam Bellow'a göre nepotizm kavramı, papaların gayrimeşru oğulları veya yeğenlerini kilise bünyesindeki işlere yerleştirdiği 15. ve 16. yüzyıllarda ortaya çıkmıştır. Başlangıçta liyakat olarak yetersiz akrabaların mevkii ve ücret olarak yüksek işlere yerleştirilmesi anlamına gelen nepotizm, günümüzde yetersiz/niteliksiz bir akrabanın belirgin şekilde kayırılmasından, tanıdık birisini istihdam etmeye kadar uzanan geniş bir perspektifte anlamlandırılmaktadır (Sheridan, 2003,s. 22).

Webster's Third New International Dictionary' deki (1976,s. 1510) nepotizm tanımı, "iş yerinde liyakat yerine yeğenler ve diğer akrabalara bir takım ayrıcalıklar verme şeklinde gösterilen kayırmacılık" şeklinde belirtilmiştir. Bilgi, eğitim düzeyi, yetenek,

performans ve beceri gibi kıstaslar dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği şartlara bakılmaksızın, bireylerin sadece akrabalık ilişkileri temel alınarak işe alınmalarına ve terfi ettirilmelerine nepotizm denilmektedir (Özler vd. 2007,s. 438). Nepotizm niteliksiz yahut yeterli niteliklere sahip olmayan tanıdıkların sadece işletmenin işveren, yönetici yahut ortağı ile olan akrabalık ilişkileri sayesinde işe alınması ve ilerletilmesini ifade etmektedir (Wong ve Kleiner, 1994,s.10; Araslı ve Tümer, 2008,s 1238).

Ford ve McLaughlin (1985) ile Laker ve Williams (2010)'a göre nepotizm genellikle favoritizmin (kayırmacılık) negatif kapsamı altında, eşler de dâhil olmak üzere akrabaların aynı işletme içinde işe alınması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Mulder 2008,s.3). Günümüzde ise nepotizm kavramı daha çok insanların pozisyonlarını aileleri yararına kötüye kullanmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Büte, 2011-2,s. 188).

Nepotizm işe alma sürecinde işletmedeki mevcut çalışanların akraba ve eşleri lehine gösterilen davranış olarak da ifade edilmektedir (Padgett ve Morris, 2005,s.34). İş sahibinin bir akrabasını işe alması aile nepotizmi olarak tanımlanırken, mevcut bir çalışanın akrabasının işe alınması örgütsel nepotizm olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra mevcut bir çalışanın eşinin istihdam edilmesi de nepotizm tanımı içine dâhil edilmektedir (Williams and Laker, 2010,s. 230).

Bellow (2003), eski nepotizm ile modern nepotizm olarak adlandırdığı yeni nepotizmi birbirinden ayırmıştır. İkisi arasındaki temel farklılık, nepotizmden faydalanan kişinin seçimiyle ilgilidir. Kayırılan bireyin iş deneyimi ve eğitimi, nepotizmin olup olmadığını belirleyen bir faktör olarak düşünülmektedir. Eski nepotizm kavramına göre aileler çocukları için iş bulur yahut onları niteliklerini göz önünde bulundurmaksızın aile işinde istihdam ederler. Bunun tersine, modern nepotizm, çocuklar anne babalarının izlerinden yürümeyi kendileri seçtikleri zaman ortaya çıkar. Modern nepotizm nitelikli oğullar ve kızlar için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Eski nepotizm liyakatten ziyade aile ideallerini desteklemektedir. Bu da eski nepotizmin tercih edilme nedenlerinin kişinin kazanımları ve geçmiş deneyimleri değil, yetiştirilme tarzı ve aile bağları olduğu anlamına gelmektedir. Bellow'un yeni nepotizm kavramı, nepotizmden faydalanan bireylerin yüksek standartlara sahip olmalarından dolayı liyakate dayalıdır (Mulder 2008,s. 27).

Stout, (2006) nepotizm uygulamalarını kişisel inisiyatife ve özgür iradeye dayalı nepotizm ve zorlayıcı nepotizm olarak ikiye ayırmaktadır. Özgür iradeye dayalı nepotizm, birey teklif edilen işi kişisel tercihleri ve kariyer ideallerine uygunluğu açısından kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan zorlayıcı nepotizm, nepotizmden faydalanan kişinin işi, bir aile üyesi tarafından zorlandığı için kabul etmesiyle meydana gelir. Zorlayıcı nepotizm Bellow (2003)'un eski nepotizm kavramına karşılık gelmektedir. Üçüncü nepotizm çeşidi Stout tarafından fırsatçı nepotizm olarak tanımlanmıştır. Fırsatçı nepotizm, bireyin aile üyesinden gelen iş teklifini sadece işi kolay elde etme algısı ve fırsatı değerlendirme isteği ile kabul etmesidir. Fırsatçı nepotizm zorlayıcı ve özgür iradeye dayanan nepotizm arasında bir orta nokta olarak düşünülmelidir (Mulder, 2008,s. 30).

Farklı şekillerde ortaya çıksa da, kişilerin sahip oldukları akrabalık bağlarından dolayı işe alınmaları ve ayrıcalıklı muamele elde etmeleri anlamına gelen nepotizm, çoğu zaman niteliksiz kişilerin faydalandığı yaygın bir uygulama olarak, işletmenin diğer üyeleri tarafından olumsuz algılanmakta ve memnuniyetsizlikle karşılanmaktadır. Sonuç olarak nepotizm kavramı, işletmelerde gücü elinde bulunduran mevki sahibi kişilerin yetki ve çevre etki güçlerini öncelikli olarak kendi aile üyeleri ve akrabaları için liyakate bakılmaksızın işe alınması, işyerinde maddi ve sosyal avantajlar sağlanması, terfi öncelikleri tanınması ve diğer çalışanlar önünde ayrıcalıklı bir yere konumlandırılması olarak ifade edilebilmektedir.

Her ne kadar nepotizm uygulamasının, aile işletmelerinde yoğun olarak uygulandığından bahsedilebilse de; kurumsallaşma evresini tamamlayamamış işletmelerde de görülebilmektedir. Bu işletmelerde, aile işletmelerinden farklı olarak nepotizm uygulamaları işletmenin her kademesindeki farklı yetkilerdeki çalışanlar tarafından uygulanabilmekte ve çalışanlar arasındaki etkisi daha yıkıcı olabilmektedir. Farklı şekillerde, farklı karakterdeki işletmelerde görülebilen nepotizm, işletmelerin kurumsallaşmasının önündeki en büyük engellerden birisi olarak değerlendirilmekte ve işletmelerdeki hem kayırılan hem de diğer çalışanlar üzerinde verimlilik, işyerine bağlılık, adalet algılarını zedeleyici etki göstermektedir. Türkiye'de sıklıkla karşılaşılan nepotizm uygulamalarının, işletmelerdeki devamlılık, rekabet edebilirlik ve karlılık üzerindeki olumsuz etkilerinin önüne geçebilmek için yetenek, bilgi, tecrübe ve eğitime dayalı bir istihdam ve performans değerlendirme politikası oluşturulmalı ve nepotizm uygulamalarından vazgeçilmelidir.

1.2.2. Nepotizmin tarihçesi

Topluma duyulan güvensizlik, hanedanın korunması ve yönetimde hanedan devamlılığının sağlanması nepotizm uygulamalarının temel nedenleri olarak gösterilmektedir. Tarihte nepotizm belirtileri ilk olarak kendini tarım ve hayvancılıkta göstermiştir. Avrupa'nın okyanus kıyılarında Çin seddine kadar olan geniş bir coğrafyayı temsil eden ve aynı zamanda Akdeniz Havzası denilen bölgede, yaşamlarını tarım ve hayvancılık ile sürdüren insanlar, toplumsal birliklerini sağlamak için bir arada bulunmayı akrabalık ilişkileri yardımıyla sağlamaktadırlar (Sirmen, 2006, s.22).

Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluş ve yükselme dönemlerinde; devlet idaresinde, yetenek ve bilim gibi alanlarda başarılı olan veliahtın iktidara geçtiği, kısmen kurumsallaşmış, nepotizmin yanında rekabet ve liyakati de içeren bir saltanat devir sisteminin varlığından bahsetmek mümkündür. Ancak zamanla saltanatın bilgi, beceri ve yetenek açılarından yetersiz kişilere devredildiği dönemlere de rastlanmaktadır (Özler vd. 2007: 438).

1288 yılında Worrigen savaşı sonrasında Almanya'nın Köln kentinde Başpiskoposun himayesinde 15 aristokrat aile tarafından şehir yönetimi ele alınmış ve yönetim ailelerin çıkarlarına göre düzenlenmiştir. Uzun yıllar boyu Belediye başkanları ve meclis üyeleri aynı ailelerden seçilmeye devam edilmiştir. Kölner Klüngel (Köln zümresi) olarak adlandırılan bu durum zamanla halk tarafından da normal karşılanmaya başlanmış ve kabullenilmiştir. Fransızların 1794 teki işgaline kadar durum böyle devam etmiştir. Günümüz Almanya'sında tanışıklar arasında karşılıklı sosyal, siyasi ve ticari çıkar ilişkilerini betimlemek için halen kullanılan deyim, Köln şehri civarında olumlu görülmesine rağmen, ülkenin diğer kesimlerinde ise yolsuzluk ve nepotizm örneği olarak gösterilmektedir. (https://de.wikipedia.org/wiki/Kolner_Klunger)

Jeffries; Rönesans döneminden önceki nepotizm uygulamalarına örnek olarak; İngiliz tarihinde "güller savaşı" olarak adlandırılan Dördüncü Edward'ın saltanatı (1461-1483) boyunca, Kralın beraberindeki ozan ve borazancıları seçme yöntemini

vermektedir. Bahsedilen dönemde borazancı ve ozan alımında uygulanan kayırmacı yöntemin sonuçlarına göre kralın beraberindeki ozanlar ve borazancılar arasında çok fazla aile üyesinin varlığından hareketle bunun bir nepotizm uygulaması olduğunu belirtmektedir (Jeffries, 2003,s. 170).

Rönesans döneminde de nepotizm uygulamalarına rastlanmaktadır. Bazı papaların rönesans döneminde yeğenleri için üst düzey işler bulmak için yaptıkları girişimler nepotizm olarak değerlendirilmektedir. Tarihin bu dönemindeki uygulamaların kiliseyi etkinlik ve güç olarak zayıflattığı ve papanın yakını olmayan kişilerin kiliseye bağlılıklarını ve morallerini düşürdüğü görülmüştür (Ford ve McLaughlin, 1985,s. 57).

İngiltere'nin muhafazkar partili Başbakanı Robert "Bob" Cecil'in 1887 yılında İrlanda Genel Sekreteri olarak yeğeni Arthur Balfour'u ataması bir nepotizm örneği olarak gösterilebilir. Bu olaydan sonra İngilizceye "Bob's your uncle" (senin amcan Bob) deyimini yerleşmiştir. Beklenenden kolay bir şekilde sonuca ulaşmak, işini halletmek anlamında kullanılan bir deyimdir (Trahair, 1994,s. 72)

Sanayi devrimi öncesi Avrupa monarşilerinde sık yaşanan hanedanlar arası evlilikler, hanedan gücünün ve devamlılığının sağlanması ve ülkeler arasındaki savaşları ve hanedan kavgalarını engellemeye yönelik olduğu değerlendirilebilir. Sonuç olarak tarihte nepotizm uygulamalarının kökeninde; hanedanların yönetim gücünün aile içinde kalmasını sağlamak ve aile içinden ve dışından yıkıcı faaliyetleri engellemek maksadı yatmaktadır. Bu şekilde hanedanın devamlılığı ve sahip olduğu gücün nesiller arası aktarımı da hedeflenmiştir.

1.2.3 Dünyada nepotizm

Sanayi devrimi sonrasında modern dünyada nepotizm kendini yoğunlukla politikada göstermektedir. Gerek gelişmiş ülkelerde, gerekse gelişmekte olan ülkelerde; iktidar gücünü elinde tutan siyasetçilerin, bu güçlerini akrabaları ve tanıdıkları lehlerine kullanmalarına sıklıkla rastlanılmaktadır. Her toplumda nepotizm kapsamında değerlendirilebilecek eğilimler olmasına rağmen, bu eğilimler ve uygulama alanları; inanç, kültür, gelenekler gibi sosyolojik ve demografik sembollere bağlı olarak farklılıklar göstermektedirler. Bu bağlamda Eski dünya olarak nitelendirilen Avrupa

ülkelerinde görülen nepotizm ile aynı sosyo-kültürel kökenden gelen Amerikan nepotizmi arasında görülen farklılıklar, benzer şekilde Osmanlı/Türk nepotizmi ile uzakdoğu ülkelerinde görülen nepotizm uygulamaları arasında da görülebilir.

İş dünyasında ise nepotizm çoğu zaman profesyonelliğe ve etik kurallara uygun olmayan bir durum olarak eleştirilmiştir. Bununla beraber farklı kültürlerde nepotizm uygulamalarına bakış açısı farklılıklar göstermektedir. Amerikan iş dünyasını açısından nepotizm oldukça önemli bir konudur. Gerek ticari ilişkiler gerekse işletme imajı açısından ve dolayısıyla yönetim pozisyonunda akrabaları olan yöneticiler açısından da etkileri vardır. Her ne kadar nepotizmin artık düşüşe geçtiği iddia edilmesine rağmen, kayırmacı uygulamalar varlığını sürdürmektedir. Birçok işletmenin işletme kuralları ve iş etiğinde olmadığı ve izin verilmeyeceği iddia edilse de nepotizm Amerikan iş dünyasının tüm endüstrilerin içine işlemiş bir şekilde devam etmektedir. Çünkü kabul görmüş bir inanış olarak patronla akraba olmak kazandırmaktadır (Wong and Kleiner, 1994,s.10).

Globalleşen dünya ekonomisinde, kültürel farklılıklar iş dünyasındaki uygulamalarda kendini göstermeye devam etmektedir. Güney Kore'de işverenler, yöneticileri seçerken; eğitim, yetenek, bilgi gibi faktörleri dikkate almadan, hemşehrileri olan aynı bölge insanına öncelik tanımaktadırlar. Bunun sebebi ise işverenlerin kendi bölgesinden gelen kişilere (hemşehrilerine) daha çok güvenmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Shin Hang Eui and Chin Know Seung, 1989,s 3, akt. Dökümbilek, 2010,s. 54).

Günümüz dünyasında örnekleri çoğaltılabilecek nepotizm uygulamaları genelde siyaset ve bürokrasi alanlarında kendilerini göstermektedir. Yönetim erkine sahip kişilerin aile üyelerinin siyasette üst düzey görev almaları veya bürokraside kendilerine yer bulmaları daha kolay olmaktadır. Demokrasi kültürünün yerleşmediği ülkelerde bu durum toplumun bazı kesimlerince normal karşılanmakta ve bunun yöneticinin bir hakkı olduğu düşünülmektedir. Modern demokratik devletlerde ise bu tip uygulamalar geniş toplum kesimlerinde rahatsızlıklar yaratmakta ayrıca yolsuzluk, rüşvet ve görevi kötüye kullanma iddialarını da beraberinde getirmektedir.

1.2.4. Türkiye’de nepotizm

Tarihte, Türk devlet geleneğine uygun olarak “işin ehline verilmesi” ve liyakat esaslı görevlendirmelere dikkat edildiği görülmektedir. Devletin halktan kopuk olmaması ve devletin halk için var olması gerekliliği hep ön planda tutulmuştur. Buna örnek olarak Osmanlı Devleti’nin kuruluşunda ve manevi temellerin atılmasında büyük pay sahibi olan Şeyh Edebali’nin Osman Gazi’ye tavsiyeleri gösterilebilir. Bu tavsiyelerden birisi şöyledir (Topbaş, 1999,s. 28).

“Ülke, idare edenin, oğulları ve kardeşleriyle bölüştüğü ortak malı değildir. Ülke sadece idare edene aittir. Ölünce, yerine kim geçerse, ülkenin idaresi onun olur. Vaktiyle yanılan atalarımız, sağlıklarında devletlerini oğulları ve kardeşleri arasında bölüştüler. Bunun içindir ki, yaşayamadılar”

Devletin aile üyelerinin malı olmadığı yönetim erkini kullanırken adaletli olunmasını, görevlendirmelerin “ehil” olan kişilerden seçilerek yapılması ve idarecilerin göreve geliş, terfi ve görevden alınma süreçlerinin şeffaf ve adaletli bir şekilde yapılması kısacası liyakat sistemi tavsiye edilmektedir.

Tüm krallık ve imparatorluklarda olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğunda da; insanlarla beraber, ülke ve bürokrasi de hükümdara aittir ve sultanlık rejiminde padişahın yetkisi hemen hemen sınırsızdır (Heper, 2006,s. 64). Osmanlı imparatorluğunun kuruluşundan sistemin bozulmaya başladığı 16. yüzyıla dek nepotizm uygulamalarından bahsetmek çok fazla mümkün görülmemektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010,s. 30).

Osmanlı Devleti’nde yönetimde liyakat anlayışından uzaklaşma, siyasi ve toplumsal kayırmacılığın yanı sıra, rüşvet ve yolsuzluklarla ortaya çıkan siyasi ve yönetsel yozlaşmalar öncelikle toprak rejiminin çökmesine neden olmuş, tımar ve zeametler hak sahiplerine değil, kayrılan kişilere verilmiştir. Kaynakların bireysel çıkarlar doğrultusunda kullanılması ile devletin yeni uygulamalara yönelmesi söz konusu olmuştur. Yapılan yeni uygulamalar giderlerini arttırmış, öte yandan yönetimde

yozlaşma, yenilikleri vatandaşlara aktaramama, toprak kayıpları ve elbette devlet gelirlerinde önemli düşüşlere sebep olmuştur (Yaşamış, 2001,s. 27 - 28).

Cumhuriyet'in kuruluşunun ilk yıllarında kuruluş felsefesine uygun olarak, adalet ve liyakat yeni devletin kurumlarındaki görevlendirmelerde etkinlik kazanmış; eğitime ve pozitif bilimlere gösterilen önem sonucu modern tarzda eğitim almış yönetici adaylarına öncelik verilmiştir. Yöneticilerden halka ve çalışanlara tebaa olarak bakmamaları Halkı devletin sahibi olarak görmeleri istenmiştir. Atatürk'ün yöneticilere öğütleri arasında gösterilen;

* Yöneticinin malzemesi insandır.

* Herkesi en iyi işe yarayabileceği yerde kullanın.

* Çalışanları size davranışlarına göre değil, yaptıkları işlerdeki başarılarına göre değerlendirin.

İfadeleri (<http://www.hurriyet.com.tr/tusiaddan-yoneticilere-ataturkun-liderlik-sirlari-39075537> Erişim tarihi 11.12.2016) yönetimde modern ve anti-nepotist uygulamalar beklentisini göstermektedir. Bununla beraber tek partili devlet yönetiminin; yasama, yürütme ve bürokrasi arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımı problemlerini beraberinde getirdiği söylenebilir. Parti üyesi olanların devlet kademelerinde kayırıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Tek partili dönemde görülmeye başlanan nepotizm uygulamaları, çok partili dönemde iktidar partisi üyeleri için de geçerli olmuştur.

Sonuç olarak, Türkiye'de gerek devlet kurum ve kuruluşlarında gerekse özel sektörde iş bulmak; siyasi-ideolojik yakınlıklara ve/veya akrabalık-hemşehricilik bağlarına bağlıdır. Her ne kadar son zamanlarda kamuda işe yerleşmede KPSS gibi sınavlar ile bu durumun liyakat lehine değiştirilmesine çalışılmasına rağmen sınavsız işe yerleşmede, terfi almada, performans (sicil) değerlendirmesi ve ücretlendirmede nepotizm, siyasi kayırmacılık ve hemşehricilik uygulamaları etkinlik göstermeye devam etmektedir. Üst düzey bir parti yöneticisinin, bir bürokratin "Hamili kart yakınımıdır" ve "bizim oralıdır" şeklinde kalıplaşmış referansları geçerliliğini korumaktadır.

1.3. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA NEPOTİZM

Nepotizm işletmelerde işe alma, terfi ettirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, disiplin kurallarının uygulanması, işletme kaynaklarının kullanılmasında gibi farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir. İnsan kaynakları bölümü çalışanın istihdamında, performans değerlendirmede, ücret belirlenmede sıklıkla nepotizm uygulamaları gerçekleştirmektedir. Benzer şekilde, yönetim kademesindeki terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşturulması ve üst düzey yönetici seçimlerinde de nepotizm uygulanmaktadır (İyişeroğlu, 2006,s. 45-46).

Bu bölümde, işletmelerde karşılaşılan nepotizm uygulamalarının alt boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1. İşe Almada ve işten çıkarmada nepotizm

Uygun çalışanların işe alınması insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisidir. Zira bir işletmeyi başarıya götüren en önemli kaynak insan kaynağıdır ve işe uygun olmayan insan kaynaklarının istihdam edilmesi bazı olumsuzluklara yol açmaktadır. Personel seçme sürecinde genellikle eğitim, iş deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler gibi ölçütler kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 261). Bununla birlikte bu ölçütlerin yanı sıra ya da bu ölçütlerden bağımsız olarak akrabalık bağlarının da istihdam sürecinde etkili olduğu görülmektedir. Oldukça önemli sayıdaki çalışma, ebeveynlerin, çocuklarının kendi çalıştıkları işletmelerde işe alınmasını kolaylaştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Diğer çalışmalarda da yöneticilerin ve işe alma kararlarından sorumlu olan kişilerin, çoğu kez yeteneklerine bakmaksızın sadece akrabalık bağlarını dikkate alarak istihdam politikaları yürüttüklerini göstermektedir (Ponzo ve Scoppa, 2011,s. 78) .

Hemen herkes kişisel bağlantıların işe girme ya da diğer iş süreçlerinde geçerli bir yol olduğunu kabul etmektedirler. Çoğu kişi akrabalık ilişkilerini, ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için kullanmak istemektedirler (Durham, 2010).

1.3.2. Terfi ve Performans değerlendirmede nepotizm

Aynı işletmede çalışan ve birbirlerini denetleme durumunda olan akrabalar arasında objektif performans değerlendirmesi yapılması sıklıkla mümkün olmamaktadır. Özellikle kurumsal olmayan işletmelerde tarafsız ve adil performans değerlendirme sistemleri bulunmamakta, performans değerlendirme ve terfi tamamen öznel değerlendirmelerle yapılmaktadır. Bununla birlikte kurumsal olduğu iddia edilen pek çok işletmede de kişisel ilişkiler, akrabalık bağları vb. faktörler performans değerlendirme ve terfide etkili olabilmektedir. Öte yandan aynı işletmede çalışan akrabalarından birisi işletme için çok değerli bir çalışan olduğunda, diğer akrabaların başarısızlıkları göz ardı edilebilmektedir. Çalışanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak insan kaynakları yönetiminin görevlerinden biridir. Performans değerlendirme; etkin ve verimli olan çalışanları ödüllendirmek, aksi durumda olan çalışanların performanslarını arttırmak ve yetersiz performans ortaya koyan çalışanların neden cezalandırılmaları gerektiğine yönelik bir gerekçe sağlamak amacıyla her bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı hakkında bilgi elde edilmesi ile ilgilidir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 94).

Georgetown üniversitesi McDonough İşletme Okulu'nun ülke çapında 303 kıdemli yönetici üzerinde yaptıkları bir çalışmada terfi kararlarında nepotizmi uygulamalarının sıklıkla görüldüğü saptanmıştır. Bu çalışma, nepotizmin kötü sonuçlara yol açtığına dair genel kabule rağmen, pek çok işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde aile bağlarının ve ilişkilerin önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Araştırmada gözlemlenen kıdemli yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%92) kendi işletmeleri de dâhil olmak üzere (%84) çalışanların terfi ettirilmesinde nepotizmin rol oynadığı kararlarla karşılaştıklarını kabul etmişlerdir. Çoğunluğu nepotizmin yaygın olduğunu belirtirken bir kısmı (%23) kendilerinin de nepotizm uyguladıklarını kabul etmişler ve sadece %9'u en son terfi kararlarında nepotizm uyguladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar nepotizmi çalışanlara nitelik ve performansları yerine akrabalık ilişkileri ve arkadaşlık bağlantılarına dayalı olarak ayrıcalıklı muamele yapılması olarak tanımlamışlardır (Gardner, 2011).

İşletme sahipleri sıklıkla işletmede çalışan yakın akrabalarının performanslarının tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesinde pek çok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Öncelikle bir kişinin katkı ve değerinin objektif bir biçimde değerlendirilmesi aile sistemi içerisinde mantıksız bir düşünce gibi görünmektedir. Aile sistemi içinde bireylerin kıymeti, ailenin bir ferdi olmalarından kaynaklanmaktadır. Bir aile üyesinin

performansını belirlemek için tarafsız bir şekilde oluşturulan ölçütleri kullanmak, aile içindeki sosyal davranışı düzenleyen ve tanımlayan prensiplere aykırı düşmektedir. Öte yandan amacı ekonomik verimlilik olan işletmede değerlendirme süreci işletmenin gereksinimleriyle uyumlu olmak durumundadır. Bu süreçte çalışanlara amaçtan ziyade araç gözüyle bakılmakta ve işletmenin amaçlarına ulaşmada en çok katkıyı sağlayan çalışanların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin kendi akrabalarının performansını değerlendirmek zorunda olduğunda yaşadığı büyük stres şaşırtıcı değildir, zira aile ve işletme sistemlerinde geçerli olan kural ve formüllere göre adaleti eş zamanlı olarak sağlamak mümkün değildir. Ayrıca yöneticinin bu tarz değerlendirmede karşılaştığı zorluklara, genellikle akraba çalışanların performansı ile ilgili tarafsız ve doğru bilgilerin elde edilememesi gibi sorunlar da eşlik etmektedir. Bu problemler, aile dışı bir yöneticinin işletme sahibinin gözüne girmek veya karşı karşıya gelmemek amacıyla astı olan akrabanın yetersizliğini gizlemesi ile ortaya çıkmaktadır (Lansberg, 1983,s. 43).

Terfi, çalışanın mevkii, yetki, sorumluluk ve ücret bakımından daha üst bir göreve yükseltilmesi demektir. Terfi kararlarında resmi olarak çalışanın kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler, gayri resmi olarak ise, çalışanın kişiliği ve kişilerarası etkileşimi belirleyici olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007, s.121).

Gerçekleştirilen bir çalışmada yöneticilerin çoğu kurumların resmi performans değerlendirme süreci sona ermeden önce kimin terfi edeceğini bildiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin resmi değerlendirme sürecinden bağımsız olarak favorilerini terfi ettirdikleri gözlemlenmiştir. Yöneticiler ayrıca nepotizmin isabetsiz terfi kararlarına yol açtığını belirtmişlerdir (Gardner, 2011). Pek çok aile işletmesi ise önemli pozisyonlara bireyin yetkinliği, eğitim seviyesi ya da becerilerine bakılmaksızın, aile üyelerinden birini atamaktadır. (Ateş, 2005,s.12). Özellikle aile işletmelerinde güven faktörünün uzmanlığın önüne geçmiş olmasından dolayı yönetim pozisyonuna, profesyonel kişiler yerine aile üyeleri getirilmektedir (Büte, 2011-1,s. 389).

Nepotizm yetersiz aile üyelerinin yönetici olmasına ve bu konumlarını korumasına izin verirken, adaletsiz ödül sistemlerini cesaretlendirmekte ve profesyonel yöneticilerin işletmeye çekilmesini engellemektedir (Vinton, 1998). Aileler ilerlemenin

ve refahı arttırmanın bir göstergesi olduğuna inandıkları için aile üyelerinin işletme içinde önemli pozisyonlara gelmelerini istemektedirler. Bu durumda aile üyesi olmayan çalışanların üstün performans göstererek üst pozisyonlara terfi etme şansları olmamaktadır.

1.3.3. Ücret belirlemede nepotizm

Ücret düzeylerinin belirlenmesi hem işletmeler hem de çalışanlar için en önemli hususlardan biridir. Ücret işletme için önemli bir gider kaynağı iken, gelir kaynağı için çalışan bireyleri işletmeye bağlayan en önemli etmenlerden birisidir. Bu nedenle gerek ücret düzeyi, gerekse ücretlerin belirlenme şekli çalışanların işletme ile ilgili pek çok algısını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki konuların en hassası olan ücreti, araştırmacılar çalışanın bedensel ve/veya zihinsel emeğinin karşılığında kazandığı ekonomik değer olarak tanımlamışlardır (Şimşek ve Öge, 2007,s. 192). İşletmelerde ücret belirlenmesi ve ödemelerinin yönetimi insan kaynakları departmanının önemli bir görevidir; çünkü bireyi işletmede çalışmaya ikna etme, işletmede kalıcı olmasını sağlama ve daha verimli çalışması için motive olması açısından izlenen ücret politikaları önemli olmaktadır (Yüksel, 2004,s. 212). İşletmelerde personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen faktörlerin bir kısmı işletme tarafından belirlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı ise dış çevreden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği etmenlerdir. Örneğin, iş ve performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması veya motivasyon amaçlı yüksek ücret politikasının takip edilmesi, işletmenin ödeme gücü ve toplu sözleşmeler, işletme içi faktörleri oluştururken; yasal yükümlülükler, piyasada önerilen veya talep edilen ücret düzeyi ve rekabet şartları ise işletme dışı faktörleri belirlerler (Barutçugil 2004).

Sosyologlar ailedeki karşılıklı fedakârlık sürecini düzenleyen kural ve prensiplerin işletmelerde aynı süreci düzenleyenlerden niteliksel olarak farklı olduğunu belirtmektedirler. Ailedeki kaynak alışverişi, aile üyelerinin gereksinimleri ve uzun vadeli refahına uygun olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda işletme açısından ücret ve diğer faydaların belirlenmesi çalışanın pazar değeri ve performansına bağlı iken, aile açısından düşünüldüğünde işverenler kaynakları aile üyesinin gereksinimlerine göre dağıtma eğiliminde olmaktadır (Lansberg, 1983,s. 42).

Aile işletmelerinde ücretlendirme, bireylerin işletmeye katkılarından ziyade aile içindeki konumlarına dayalı olmaktadır. Aile içinde tepki görmeme ya da aile üyelerini mutlu etme isteği gibi duygusal nedenler ve işletme içinde çatışma yaratmama isteği ücretlerin belirlenmesinde ve diğer maddi ödüllerin tahsisinde etkili olabilmektedirler. Ücret ve ödül dağıtımının liyakate (hak edişe) dayanmaksızın yapılması işletmede çalışan diğer kişilerde memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Aile işletmelerinin genelinde aile üyesi olmayan çalışanlar için bir ücretlendirme politikası olduğu halde aile üyesi çalışan için bir ücretlendirme politikası yoktur. Aile üyesi çalışanlar yaptığı işin ve bulunduğu mevkiinin çok üstünde maaş almakta veya kendi eş değer mevkiinde bulunan diğer çalışanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar. Bu adil olmayan ücret politikası diğer çalışanlar için motivasyon bozukluğuna neden olmakla birlikte, çok sayıda aile üyesi çalışanı olan işletmelere de ciddi maddi külfet getirmektedir (İyişleroğlu, 2006,s. 46).

Aile işletmelerinde bireysel performans beklentilerinin ve sonuçlarının her bir aile üyesiyle düzenli olarak ve resmi bir şekilde tartışılmaması, aile üyelerinin ücret artışları ve ikramiye dağıtımları sırasında adil bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediklerini bilememelerine yol açabilmektedir. Benzer şekilde aile işletmesi olmayan işletmelerde de üst düzey yöneticinin akrabası olan çalışanların performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde yapılmadığı görülmektedir. Aile işletmesi olmayan diğer işletmelerde, birbirlerinin performanslarını değerlendirme durumunda olan çalışanlar akraba iseler performans değerlendirmede başarıları abartıp, haksız ücret artışı veya ödüllendirmeleri sağlayabilmektedirler. İşletmelerde benzer işleri yapan benzer nitelikteki çalışanlar arasında akrabalık ilişkilerinden kaynaklanan ücret farklılıklarına rastlanabilmekte bu da işletmelerde huzursuzluk kaynağı olabilmektedir. Olumsuz etkileri daha fazla olan ücret nepotizmi; niteliksiz akrabalar işletmede çalışan akraba olmayan nitelikli personelden daha yüksek ücret aldığında ortaya çıkmaktadır.

1.3.4 İşlem Nepotizmi

Nepotizm uygulamalarıyla işe alınan kişiler sıklıkla yanlış bir şekilde ödüllendirilmekte ve hak etmedikleri, liyakat ve yeterlilik temelli olmayan ayrıcalıklara sahip olmaktadır. Bu kişilere işe geç gelme, erken ayrılma, devamsızlık, işletmedeki çalışma araç gerecinin tahsisatı vb. konularda ayrıcalıklı

davranılabilinmektedir. Aile ve işletme farklı adalet normları tarafından düzenlenmektedir. Aile çerçevesinde iki baskın adalet kuralı işlemektedir. Ebeveyn ve çocuklar arasındaki dikey aile ilişkilerinde baskın olan dağıtım adaleti normu gereksinimdir. Ebeveynler çocuklarının gereksinimlerinin karşılanması için kaynaklarını tahsis etme gibi manevi bir yükümlülük taşımaktadır. Kardeşler arasında olduğu gibi yatay aile ilişkilerinde eşitlik, baskın olan adalet normudur. Bu şekilde kaynakların kardeşler arası tahsisinde her birey kaynak ve fırsatlardan eşit pay alma hakkına sahiptir. Bununla birlikte işletmelerde geçerli adalet normu liyakat kavramına dayanmaktadır. İdeal olarak çalışanın aldığı ödülün düzeyi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmedeki yeterliliği tarafından belirlenir. İşletmenin varoluş amacı göz önünde bulundurulduğunda, en üretken olanların oransal olarak sistemde mevcut olan kaynaklardan daha fazla pay aldığı kaynak dağılımı daha fonksiyonel olmaktadır. Aile işletmelerinin karışık doğası kurucuların işletme kaynaklarının tahsisi problemini, hem aile hem de işletmenin adalet normlarına uygun olarak çözmesini zorlaştırmaktadır (Lansberg, 1983,s. 42).

Bu durumda aileden olan bireylere işletmedeki en iyi oda, bilgisayar ve diğer araç gerecin sağlanması, kişisel gereksinimlerini karşılaması ve kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla çalışma saatlerinde daha esnek davranılması, diğer personelin faydalanamadığı pek çok ayrıcalıktan faydalanması, sık karşılaşılan durumlar olmaktadır. Bu durum akrabalara uygulanan farklı işlemlerin işletmedeki diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemekte, moral ve motivasyonlarını bozmaktadır. Aile işletmesi olmayan işletmelerde ise yönetici pozisyonunda akrabası olan çalışanlar, kendilerinin diğer personele göre ayrıcalıklı olduklarını düşünebilmektedirler. Bu kişiler de aile işletmelerindeki aile üyelerine benzer şekilde ayrıcalıklardan yararlanabilmektedir.

1.4. İŞLETMELERDE NEPOTİZMİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İşletmelerde nepotizmi yalnızca kurumsallaşma ve adalet algısı açılarından değil, bireysel, sosyo-ekonomik ve politik nedenleri ile birlikte incelemek gerekmektedir. Sonuçta kurumsallaşma ve örgütsel adalet problemleri sadece işletmeler açısından değil çevresel unsurlar ile beraber değerlendirmek gereklidir. Kurumsal analiz, en geniş anlamda işletme ve dış çevreyi de kapsayan çözümlenmelerdir. Nepotizm,

işletme için olduğu kadar içinde bulunduğu dış çevre için de geçerlidir ve adalet, demokrasi ve kurumsallaşmanın önünde önemli bir engel olarak durmaktadır. Bu da; nepotizmin özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde çok daha yaygın bir şekilde görülmesini açıklayan en önemli sebeplerdendir. Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde ve onu besleyen sosyo-kültürel çevrede var olan yerleşmiş demokrasi ve adalet anlayışına sahip kurumsal yapı, nepotizmin ortaya çıkmasını önemli ölçüde engellemektedir.

İşletmelerdeki irrasyonel yapılanmaların ve mantıksal temeli olmayan duygusal çekişmelerin yok edilmesinin örgütsel düzeyde önemli bir görev olduğu gerçeğinden hareketle, işletmelerde klasik olarak tanımlanan iç ve dış çevrelere ek olarak aile boyutunu da ara bir çevre olarak değerlendirmek ve sosyo psikolojik analizlerde dikkate almak gereklidir (Özler ve diğ. 2006, s.272- 273).

Türkiye'nin ataerkil aile yapısının bir sonucu olarak ailenin bireyden önce gelmesi, kararların bazen bireyden çok aileyi etkilemesine sebep olmaktadır. Sıkı aile bağları ve güçlü bir aile içi dayanışmanın varlığı, ailede sözü geçen büyüklerin kararlarının tüm aile tarafından kabul görmesi ve aile dışı bireylerle ilgili güven zafiyeti nepotizmin artmasına neden olmaktadır. Şüphesiz güçlü aile bağları karar alma pozisyonunda olan birey için de bir yük oluşturmaktadır. Aldığı kararlarla girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmak zorundadır. Bunun olumlu tarafı tek başına risk almak yerine, aile üyelerine işletme içerisinde yetki ve sorumluluklar yükleyerek bu yükü azaltabileceğini düşünmektir. Böylece muhtemel başarısızlıklardan dolayı oluşacak maddi ve manevi yükü tek başına taşımaktan kurtulmuş olmaktadır (Özler ve diğ. 2006, s.276).

İşletmenin vizyonunu ileriye taşıyacak kuşakların yetişmesi ve işletmeyi herhangi başka birinden daha iyi tanımanın avantajlarından dolayı aile işletmelerinde nepotist eğilimlerin olduğu söylenebilir (Özler vd., 2007,s. 438-439). Aile üyelerinin yönetsel pozisyonlara atanmasının işletmeye istikrar kazandıracığına, sahipler ve yönetim arasındaki çıkar çatışmalarını engelleyeceğine inanılmaktadır. Nepotizm, gelecek kuşakların işletmeyi devralmalarını sağlayarak bireylerin aile sisteminden ayrılmasını engelleyebilmektedir (Özler ve Büyükarslan, 2011,s. 279).

Öte yandan ücret oranları verimlilikteki artışla az da olsa ilişkili ise ekonominin yüksek gelişmişlik düzeyi nepotizmi azaltabilmektedir. Ekonomi yükselirken yüksek yetenekli çalışanlar daha değerli olur. Bu dönemlerde aldıkları ücretler en azından bir ölçüde performansa bağlı olan yöneticiler için iyi çalışanları göz ardı etmek performansın düşmesine yol açacağından kendileri açısından daha zararlı olacaktır. Bu sebeple, nepotizm uygulamaları ekonomi büyüdükçe azalmaktadır, diğer bir deyişle gelişmiş ekonomilerde nepotizm uygulamalarına daha az rastlanılmaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2011,s. 15-16).

Yeni ve küçük işletmelerde akraba veya yakın çevreden tanınan kişilere istihdamda öncelik tanınması, sıkça karşılaşılan bir durumdur (Fritz, 2003,s. 59). Bu durum, özellikle az gelişmiş ülkelerde, işverenin kendince gelir adaletsizliği ve fırsat eşitsizliğine karşı vicdan temizliği ve toplum içinde huzurlu yaşama eğiliminde olması ile ilişkilendirilebilir. Aile üyelerinin herhangi birinin çalışmaması ve bu yüzden aile ve toplumdaki dışlanma, kabul görmeme durumu nedeniyle; ailenin işyeri sahibi veya bir işyerinde yetki/mevkii sahibi diğer aile üyeleri üzerinde psikolojik baskı unsuru oluşturmakta ve o kişiye liyakate bakılmaksızın istihdam edilmesinin önünü açmaktadır. Aynı psikolojik baskı sonucu insanlar, akrabalarının maddi sıkıntı içerisinde olmamalarını istedikleri için işletme içinde ücret nepotizmi politikaları uygularlar. Benzer şekilde akrabaların işletme içinde başarısız gözükmemesi için performans değerlemesinde nepotizm uygulaması görülür. Bu durum özellikle evlilik yoluyla oluşan akrabalıklarda (gelin-damat; kayınbirader, dünür) daha sık görülmekte olup, işveren açısından mecburi bir uygulama haline gelmesi kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerde nepotizmin uygulamalarının nedenlerinden bir diğeri de, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Özellikle kurumsallaşamamış Aile işletmelerinde kontrolü kaybetme korkusu, işletmenin ticari sırlarının ve bilgi tecrübe birikiminin risk altında olduğunun düşünülmesi, kayıt dışı işlemlerin bulunması durumunda bunun tehdit kozu olarak kullanılabilme ihtimali veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması gibi kaygı ve korkular, aileden olmayan çalışanlara karşı akrabaların seçilmesine neden olmaktadır.

1.5. NEPOTİZMİN İŞLETME AÇISINDAN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Literatürde nepotizmin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğundan söz edilmektedir. Olumsuz etkilerin işletmelere maliyeti, olumlu etkilerin katkısı yanında daha yüksek olduğu için genellikle nepotizmin olumsuz etkilerine vurgu yapılmaktadır. Aşağıda nepotizmin işletme açısından olumlu ve olumsuz etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

1.5.1. Nepotizmin işletme açısından olumlu etkileri

Bazı araştırmacıların, nepotizmin olumsuz etkilerinin yanında, birtakım olumlu etkilerinin olduğunu tespit eden çalışmalarında, özellikle aile üyeleri üzerinde olumlu etkileri bulunduğu yönünde tespitleri bulunmaktadır. Birçok işletmede çalışan aile üyeleri kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara oranla daha özverili ve istekli çalışmaktadırlar. Benzer şekilde, işletmelerde çalışan aile üyelerinin işten ayrılıp başka işletmelere geçme olasılığı, aile üyesi olmayan diğer çalışanlara oranla daha düşüktür. Böylece işletme sınırlarının korunması, bilgi birikiminin ve rekabet gücünün devamlılığının sağlanması daha kolay olmaktadır. Aynı kültürden gelen, ortak değerlere sahip insanlarla beraber çalışmanın sağladığı huzur ve güven ortamı gibi nedenlerle üst düzey yöneticilerin aile üyeleri ve tanıdıklar arasından seçilmesi işletme açısından bir avantaj olarak görülmektedir (İyışeroğlu, 2006,s. 47).

Olumsuz etkilerinin yanı sıra iyi uygulandığında nepotizmin bazı olumlu etkilerinden de bahsedebiliriz. Her ne kadar liyakat ve verimlilik karşıtı, ayrımcı bir uygulama olarak değerlendirilen nepotizm; doğru çevre ve sosyo-ekonomik koşullarda uygulanması durumunda özellikle küçük, emek-yoğun, yüksek nitelik, bilgi ve tecrübe gerektirmeyen işletmelerde daha olumlu bir bakış açısıyla değerlendirilebilmek için birtakım nedenler bulunmaktadır. “Nepotizme Övgü” nün yazarı Adam Bellow (2003), planlı nepotizmin birçok işletmenin başarısını sağlayan bir neden olarak (siyaset, sanat ve edebiyat alanlarından da örnekler göstererek), görülebileceğini ancak başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir (Özler H. vd 2007, s.437).

Bellow'un (2003) temel önermesine göre nepotizm, işletmelerde kurulu altyapı ve aile ilişkileri sebebiyle işle ilgili derin bilgiye ve liyakate sahip çalışanların istihdam

edilmeleri ve terfi ettirilmeleri yoluyla işletmeye rekabet avantajı ve kazanç getirebilecek bir uygulama olarak görülmektedir (Mulder, 2008,s. 7).

Nepotizmin olumlu etkileri açısından aşağıdaki noktalar önemlidir.

A) Daha Düşük İstihdam Maliyeti Özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde çalışan bulmada etkin ve verimli bir yöntem olması nepotizmin olumlu değerlendirilebilecek etkileri olarak görülmektedir. Örneğin mevcut çalışanların akrabalarının istihdam edilmesini destekleyen işletmeler, çalışanların istihdam işinin çoğunu yapmasına izin verirler. Nepotizm, işletmede çalışan bir personel ile kanbağı veya evlilik bağıyla ilişkili olan ve işletmeye katkı verebilecek geniş bir potansiyel çalışan potföyünden yararlanılmasına imkân vermektedir (Abdalla vd. , 1998,s. 561).

B) Düşük Eğitim Maliyetleri Aile üyeleri çalıştıkları işletmeyle ilgili olarak genellikle geniş bilgiye sahiptirler ve işletmenin sunduklarından tatmin olma ihtimalleri daha yüksektir. Yeni işe alınan akrabalar işletmedeki mevcut akrabalarının itibarını korumak için kendilerini işi öğrenmeye daha çok adanır. Ponzio (2010) ve Bellow (2003)'a göre nepotizm, işletmenin çalışan bulma, seçme ve iş eğitimi masraflarını ortadan kaldırmakta ya da azaltmaktadır. Bu fikrin çıkış noktası, çalışanların kendileriyle benzer özelliklere sahip insanlarla bağlantılı olduklarıdır. Ayrıca donanımlı ve gerekli bilgi, beceriye sahip aile üyelerinin başka bir işyerinde değil de, aile işletmelerinde çalıştırılması tercih edilmektedir. Küçük yaşlardan beri işletme içinde bulunan ve çalıştıkları sektör hakkında bilgi sahibi olan aile üyeleri, işletmeye zorlanmadan uyum sağlamaktadırlar. İşletmeye kısa zamanda alışan aile üyeleri, işletme kendilerine ait olduğundan dolayı çalışırken büyük gayret gösterirler. Bu işletmeyi olumlu yönde etkileyecek ve gelişmesini hızlandıracaktır. (İyişleroğlu, 2006,s. 19).

C) İş Tatmininin Yüksek Tutulması Nepotizm, bütün çalışanların iş tatminini ve moralini yükselten aile temelli bir çevre oluşturulmasına katkı sağlar. Daily ve Reuschling (1980), yapmış oldukları bir araştırmada; nepotizmin, küçük aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış çalışanların belirlenmesinde etkili bir yol olduğunu ve kayırılan akraba ve tanıdıkların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ifade etmişlerdir. Nepotizmin küçük işletmelerde aile

ortamı oluşturarak akraba olan ve olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını belirtmişlerdir (Büte ve Tekarslan, 2010,s. 6).

D) İşletmeye Bağlılık Örneğin, aile üyelerinin başka bir işletmede çalışma eğilimleri genellikle çok düşük olduğu için işletmeden ayrılma gibi bir durum genellikle söz konusu olmamaktadır. İşletmenin yönetim ve iç stratejilerini bilen üst düzey yöneticilerin başka işletmelere transfer olması işletme için büyük bir dezavantaj oluşturduğu için, yönetim kadrolarının aile üyeleri arasından seçilmesi işletme için büyük bir avantaj oluşturabilmektedir (Asunakutlu, 2010,s. 46). Aynı zamanda güven esasına dayalı çalışmanın hazır zeminini oluşturarak işletmelerin zaman içerisinde kurumsallaşması kaydıyla etkili ve verimli olabilmektedir.

E) İşletmede Gelişmiş İletişim Aile üyelerinin şevkle çalışması, tüm çalışanlar için moral ve iş memnuniyetini artıran pozitif aile odaklı ortamı teşvik eğilimindedir. Ford ve McLaughlin (1985) birkaç genel geniş kategoride nepotizmin avantajlarını gruplandırılmıştır. Bunlar, sıcak, aile tipi çevre, gelişmiş iletişim, tutarlılık ve yürütme işlem düzgünlüğü ile müşteriler ve toplum tarafından bir aile liderliğindeki işletmenin kabulünü içerir. Ford ve McLaughlin (1985) nepotizmin olumlu yönlerini; samimi ve sıcak aile ortamında çalışma arzusu, gelişmiş iletişim ve hızlı bilgi akışı, tutarlı yönetim ile müşterilerin ve toplumun güveni olarak geniş bir şekilde tanımlamışlardır.

F) Devamlılık Nepotizm en azından işletmeleri devralmada girişimciliği destekler. Durham (2010) İşletmelerinin nesilden nesile devredilme başarısını sağlamış ailelerin bu başarı ve devamlılıklarını büyük ölçüde ailenin birlikteliğini de sağlayan duygusal bağlardan kaynaklandığını ifade etmiştir (Durham, 2010). Benzer şekilde nepotizm, gelecek nesillerin işletmeyi devralmaları sonucunda ailenin yetişen bireylerinin aile sisteminden ayrılmasını engelleyebilmektedir (Özler ve Büyükaslan, 2011,s. 279). Nepotizmin aile içinde doğurduğu rekabet işletmeye fayda sağlar. İşletmenin yönetimi kademelerinde aile üyelerinin bulunması, aynı zamanda işletmenin ortağı olan bu yöneticilerin devamlılığını da temin etmektedir. İşletmede aile üyelerinin çalışması ve ortağı oldukları işletmenin devamlılığı için uğraş içinde olmaları, işletmelerin, bilgi ve sermaye birikimleri ile beraber nesilden nesile aktarılma olasılığını yükseltmektedir.

G) Rekabetçiliğin Korunması Kan bağı veya evlilik bağı olarak nitelendirilen nepotizm uygulaması ile akraba olanların, akraba olmayanlara oranla işletmeye daha etkin biçimde katkıda bulunması sağlanmaktadır. Nepotizm kurumsal devralmaların olduğu bir çağda sürdürülebilir girişimcilik veya en azından yarı-denge sağlar:

H) Daha Özverili ve Fazla Çalışma Nepotizmden fayda gören çalışanların işletmeye bağlılıkları ve işletme için fedakârlıkta bulunma motivasyonları daha yüksek olmaktadır. Buradaki motivasyonu ve sadakati etkileyen en önemli faktör, kendilerini işe alan veya alınmalarını sağlayan, benzer şekilde işletme içinde diğer konularda da nepotizm uygulamalarından yararlanmalarını sağlayan akrabalarına karşı mahcup olmama ve kendilerini ispatlama arzuları olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan aile işletmeleri açısından düşünüldüğünde nepotizmin daha özverili ve fazla çalışmayı sağladığı görülmektedir. Çoğu işletmede iş kendilerine ait olmadığı için; çalışanlar istekli ve özverili çalışmazlarken, aile işletmelerinde sahiplik aile üyelerinde olduğu için, aile üyeleri diğer çalışanlara göre fazla ve gayretli çalışmaktadırlar (İyişleroğlu, 2006,s. 47).

İşletmelerde nepotizm uygulamalarının görülmesinin başka bir sebebi de; çeşitli nedenlerle iş bulamayan aile üyelerinin çalışma hayatına kazandırılmasını sağlamaktır. İşe alınan kişinin işletmeye adaptasyonu ve istenilen verimlilik seviyesine ulaşması durumunda kişinin iş ve toplum hayatına kazandırılması söz konusu olmakta ve bu açıdan bakıldığında, nepotizmin toplumsal bir yarar sağladığı da düşünülmektedir.

1.5.2. Nepotizmin işletme açısından olumsuz etkileri

İş hayatında aile üyelerinin ve tanıdıkların kayırılmasını içeren nepotizm, aile üyeleri üzerinde birtakım olumlu etkiler gösterirken, buna karşın aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Aile üyesi olmayan bir çalışan için, bilgi, beceri ve tecrübe gibi konularda yetersiz olduğunu düşündüğü bir kişinin emrinde çalışmak oldukça rahatsızlık veren bir durumdur. Bunun sonucunda, çalışanların eşitlik ve adalet algılarının bozulmasına yol açılır. Böylece ortaya çıkan güvensizlik; çalışanların iş tatmini, motivasyon ve performanslarını olumsuz etkiler (Büte, 2009,s. 737).

Nepotizm uygulamaları, işletmelerde aile içi kavgalara, nesiller arası çatışmalara, örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olmakta ve bunun sonucunda gerek aile içi

gerekse aile dışından kaliteli ve işi bilen yöneticilerin uzaklaşmasına, bilgi ve tecrübe birikiminin yok olmasına neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde aile mensuplarının iktidar kaybını engellemeye yönelik olarak uygulanan bir strateji olarak nepotizm, profesyonel davranış, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir (Özler vd. , 2007,s 438-439).

Nepotizm üzerinde yapılan bir araştırmada; nepotizm ve kronizm gibi kayırmacılık türlerinin çalışanların iş stresi üzerinde arttırıcı bir etki gösterdiği ve bunun da iş tatminsizliğine neden olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca iş stresi üzerindeki en olumsuz etkiye nepotizmin neden olduğunu belirtmişlerdir. (Araslı ve Tümer,2008,s. 1237)

Nepotizmin sıklıkla üzerinde durulan negatif etkilerinden biri, bireyin liyakat yerine kan bağına bağlı olarak istihdam edilmesi durumudur. Genellikle daha yetenekli kişilerin atanmasının yerine aile üyelerinin çalışma ortamında kayrılması nepotizm olarak adlandırılırken, arkadaşların işe alınması kronizm olarak adlandırılmaktadır. Her iki şekilde de bu uygulamalar adalet ve şeffaflık göz ardı edildiği için işletmelerde genellikle oldukça büyük sorunlara yol açmaktadırlar. Ayrıca bu şekilde işe alınan kişiler sıklıkla liyakat ve yeterlilik dayanağı olmaksızın yanlış bir şekilde ödüllendirilmekte ve yetkilerini aşan ayrıcalıklarla donatılmaktadırlar (CGF Research Institute, 2010). Pek çok araştırmacıya göre, nepotizm uygulamaları mağdurlar yaratan ve genellikle işletme içi ilişkilere zarar veren bir durumdur (Araslı vd. , 2006, s.295).

Adaylar arkadaşlık ve akraba bağlarından dolayı seçildikleri için nepotizm, insan kaynakları yönetiminin istihdam ve seçme uygulamalarını olumsuz etkilemektedir. Bu çalışanlar yeterli bilgiye ve iş becerilerine sahip olmadıkları için, uygun niteliklere sahip adaylar kadar iyi performans gösterememektedirler. Bu niteliksizlik beraberinde verimsizliği getirirken; örgütsel adalet, motivasyon ve uyumu da yok etmektedir. Hali hazırda işletmede çalışanlarla aile ilişkileri dolayısıyla işe alınan yeni personel arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Ödeme yapısı, teşvikler, kazançlar gibi etmenler çalışanlar arasındaki ilişkileri, performansı ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmekte, bu faktörler sırasıyla çalışanın işten ayrılmasına yol açabilmekte; müşterilere, çalışma arkadaşlarına, dostlarına ve diğerlerine olumsuz

yorumlar yapmalarına yol açabilmekte ve tüm bunlar da işletmenin çalışması ve imajına olumsuz yönde yansıyabilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008,s. 1239).

Nepotizmin olumsuz yönleri Ichniowski tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Abdalla vd. , 1994,s 61)

- Nepotizm, nepotizmden faydalanan çalışanlar üzerinde adaletsiz bir baskı yaratır. Örgütsel ödülleri başarılarından dolayı mı yoksa akrabalık bağlarından dolayı mı kazandıklarından emin olmamak bu kişiler üzerinde ağır bir yük oluşturabilmektedir.
- İşletmede nepotizme izin vermek; gereksiz aile kavgaları, idareyi devralmak ve başa geçmek için kardeş rekabeti ve karar verme sürecinde aile-iş ayrımının doğru yapılamayışı gibi problemlere yol açabilmektedir.
- Nepotizme izin vermek; yüksek düzeydeki akraba yöneticileri denetlemekle görevli kişilerin, bunlarla çalışmak zorunda olanların ve ödül ve terfilerin haksız yere akrabalara verildiğini hisseden diğer çalışanların moralini düşürebilmektedir.

Hernandez ve Page (2006,s. 5)'e göre ise nepotizm işletmeler için aşağıda bahsedilen olumsuzluklara yol açmaktadır:

- Yeterli niteliklere sahip olmayan adayların kan bağı temelinde işe alınması ve yükseltilmesi.
- Aile üyeleri ile ilgili kararlar mümkün olduğunca adil bir şekilde alınsa bile bu kişilerin kayırıldığına dair önyargılı söylentilerin işletme içindeki fısıltı gazetesine sızması.
- Aralarında akrabalık bağı olan çalışanların işletme yararını ikinci sıraya koyarak aile üyelerinin lehine fırsatçı kararlar alması.
- Nepotizmin işletme aleyhine açılacak davalar da dâhil olmak üzere yasal itirazlara yol açabilmesi.
- Nepotizmin farklılıkları kısıtlayıp, yeni fikir ve bakış açılarının işletmedeki karar verme sürecine dâhil olmasını engellemesi.
- Nepotizmin sağlıklı değişim ve ilerlemeyi zayıflatması, israf ve verimsizliğe yol açması.

Ron Prokosch (2001,s. 23)'e göre ise nepotizm uygulamaları yüzünden ortaya çıkan olumsuz etkiler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Nepotizm işe alma, yükseltme, maaş ve ikramiye kararlarında kayırmacılığa olanak sağlamaktadır. Bu nedenle resmi/biçimsel politikaları olan işletmeler genellikle yetki sahibi aile üyelerinin bu tür kararlar almasına izin vermemektedirler.
- Nepotizm başka bir çalışanın bir akrabasıyla çalışmak durumunda olan yöneticiler için disiplinle ilgili sorunlar yaratabilmektedir. Aile üyeleri ile ilgili problemler sıklıkla işyerinde bakış açılarının kutuplaşmasına ve ekonomik verimsizliklere yol açmaktadır.
- Nepotizm işletmedeki “fren ve denge sistemi” ni bozabilmekte ve bu durum çalışanlarda yıkıcı davranışlara yol açabilmektedir.
- Aile üyelerinin diğer aile üyeleri ile normal şartlarda başkaları ile paylaşmayacakları gizli bilgiyi paylaşma ihtimallerinin daha yüksek olduğu varsayılmakta, bu durum ise şüphe, paranoya veya kine ve yanısıra diğer çalışanların önemli bilgileri saklamalarına yol açabilmektedir.
- İşletmede yöneticinin oğlu/kızı olarak yaşam zor olabilmektedir. Performans beklentisi daha yüksektir ve nepotizmden faydalananlar sıklıkla başarılarının performanslarına mı yoksa patronun oğlu/kızı olmalarına mı bağlı olduğuna karar vermekte zorluk çekmektedirler.
- Her ailede ilişkiler olumlu bir şekilde ve karşılıklı saygı içerisinde işlememektedir.

Kişisel konular ve evdeki sorunlu ilişkiler, işletmede birlikte çalışmayı ve etkili bir şekilde iletişim kurmayı zorlaştırabilmektedir. İşyerinde fikir ayrılıkları olduğunda bağırma, tartışma gibi uygunsuz işyeri davranışları sıklıkla ortaya çıkabilmekte ve bu fikir ayrılıkları aile ilişkilerini etkileyerek evlilik ve aile ilişkileri üzerinde de baskılar oluşturabilmektedir. Bu davranışlar şüphesiz profesyonel değildir, uygunsuzdur ve bu rahatsız ortamla baş etmek zorunda olan diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.

Nepotizmin işletmelerde çalışanlar arasında bir kutuplaşmayı da beraberinde getirmesi de mümkündür. Aileye/yönetime yakın çalışanlar ve aileye/yönetime uzak çalışanlar tarzında ikiye bölünmüş bir çalışan profili oluşacak ve zamanla bu iki kutup arasında birbirlerine olan güvensizlik duygusu belirleyici unsur haline

gelecektir. Böyle bir ortamda yardımlaşma ve koordinasyon içinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü verimliliği ve karlılık düşmeye başlayacaktır (Ören 2007, s.84- 85).

Aile işletmelerinde kurum kültürünün; çalışanların performansları, işletmeleri geliştirme yönündeki çabaları ve başarılarını takdir etme olarak değil de, nepotizm esaslı doğrultusunda şekillenmesi durumunda, aile dışı çalışanlar, eşit ve adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına inanmaya başlamaktadır. Bu şekilde bozulan adalet algısı ve ortaya çıkan güven eksikliği ise iş doyumunu, motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Vural ve Sohodol 2004, s.330).

Bir işletmenin devamlılığında ekonomik olarak karlılık en önemli unsur olarak gösterilse bile şüphesiz işletmenin çalışanlarının kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri de çok önemlidir. En alt kademedен en üstteki yöneticiye kadar çalışanların, çalıştıkları kuruma bağlılık hissetmeleri durumunda sadakat ve güven duyguları gelişir. Bu durumun gerek şartı ancak adaletli bir yönetimdir. Adil yönetilen aile işletmelerinde, varislerin bilgi birikimleri, yetenek ve istekleri yönetici olacak kadar yeterli ve karakter olarak olgunlaşmışlarsa, işletme yönetimini ele almaları faydalı olacaktır. Öncelikle yönetici olan veliahtın bu işi yapabileceğine inanması ve kendisinde o özgüvene sahip olması gerekir.

Nepotizmin çalışanlar ve müşteri memnuniyeti üzerinde hem olumlu hemde olumsuz etkileri vardır. Adaylar arkadaşlıklar ve kan ilişkileri için tercih edilirler. Bunun sebebi nepotizmin insan kaynakları yönetiminin işe alma ve seçim uygulamaları üzerinde olumsuz etkileri olmasıdır. Bu çalışanlar yeterli iş tecrübesine ve bilgiye sahip olmayabileceği için nitelikli adaylar gibi iş üretemeyebilirler. Bu durum, yetersiz eğitim ve gelişim faaliyetleri ile verimsizliğe, adalet ve motivasyon kaybına sebep olur. Aile ilişkileriyle yeni işe giren personelle eski çalışanlar arasında çatışma çıkabilir. Ücret yapısı, teşvik ve avantajlar çalışan ilişkilerini, performansı ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu etkenler, çalışanların işten ayrılmaya karar vermesine, müşterilere, iş arkadaşlarına ve başkalarına olumsuz yorum yapmalarına sebep olabilir. Bu durum organizasyonun imajına ve işlevlerine ciddi zarar verir (Araslı ve Tümer 2008, s.1239).

İşletmenin gelişimi, karlılık ve verimlilik artışı için en alt kademedен, en üst kademeye kadar tüm çalışanların iş ve işletme ile kopmayan bir bütünlük sağlaması gerekmektedir. Nepotizm uygulamaları nedeniyle ortaya çıkan grupsal farklılıklar ve

bu durumun çalışanlar tarafından olumsuz algılanması, başarı için gerekli olan bu bütünlüğün önündeki en önemli engeller olarak değerlendirilmektedir (Düz, 2012,s. 5). İşletmelerde gözlemlenen nepotizm uygulamalarının sebeplerinden en önde geleni; personel temini ve terfi sistemi gibi insan kaynakları düzenlemelerinin açık ve adil bir şekilde yapılmamış olmasıdır (İyişleroğlu, 2006,s 48). Bu anlamda, işletmede insan kaynakları uygulamalarında kuralların eşit ve şeffaf olarak belirlenmesi kadar, adaletli bir şekilde uygulanması da çok önemlidir.

Sonuç olarak işletmelerde uygulanan nepotizm uygulamalarının hem bu uygulamalardan faydalanan aile üyeleri ve tanıdıklar açısından, hem de bundan olumsuz etkilenen diğer çalışanlar açısından olumsuz etkileri görülmektedir. Her ne kadar aile üyelerinin nepotizm uygulamalarından yararlandıkları düşünülse de, performans beklentisinin yükselmesi yüzünden bu kişiler için de, iş stresini artırıcı etkisinden bahsedebiliriz. İşletmede çalışan aile bireyinin veya tanıdığı iş için gerekli liyakate sahip olması ve özverili çalışması halinde dahi, diğer çalışanlar tarafından çalışmasının ve başarılarının takdir edilmemesi durumuyla karşı karşıya kalması söz konusu olabilmektedir. Nepotizmden faydalandığı düşünülen çalışanın işletmedeki anlaşmazlıklarda objektif davranamayacağı kabulü hem işveren ve yöneticiler hem de diğer çalışanlar tarafından önyargı olarak kabul edilmekte, dolayısıyla akraba çalışanın fikirleri dikkate alınmamaktadır. Bununla beraber aile içinde özel hayatta yaşanan anlaşmazlıkların işletmede çalışan aile üyesinin iş kariyerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Yanı sıra nepotizm uygulanan bir işletmede kayırılan çalışan için işler yolunda giderken, diğer çalışanların kendilerini ikinci sınıf ve ötekileştirilmiş olarak hissetmeye başlamalarıyla bozulan adalet ve aidiyet duyguları, aile üyesi olmayan çalışanların motivasyon ve performanslarını olumsuz olarak etkileyecektir. Bu da aile üyesi olmayan çalışanların işletmeden ayrılmasına yol açacaktır.

1.6. NEPOTİZMİN OLUMSUZ ETKİLERİNE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Hem kamu hem de özel sektörlerdeki işletmelerde sıkça karşılaştığımız nepotizm uygulamaları, adalet anlayışına karşı bir uygulama olduğu noktasından hareketle hukuki düzenlemelerle önlenmesi hedeflenmektedir. Aile işletmelerinin danışmanları, aile işletmelerinde çok sık karşılaşılan nepotizm uygulamalara karşı organizasyonun devamlılığı ve yararı için nepotizm karşıtı politikalar geliştirerek

çalışanlara, yöneticilere, işverenlere, çalışan aile üyelerine yardımcı olabileceklerdir (Vinton, 1998,s 303). Nepotizm uygulamaların önlenmesi hususunda en önemli görev işletme yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler işletme içi ilişkilerde nepotizme izin vermemeli ve çalışanların verimlilik ve performans değerlemeleri adil, şeffaf ve rasyonel esaslara dayandırılmalıdır” (Demirel ve Seçkin, 2009,s. 158).

Nepotizmin çalışanlar ve işletmenin geneli üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak, nepotizm uygulamalarına karşı önlemlerin alınmasının gerekli olduğuna dikkat çekmek ve değişen çevre koşullarında işletmelerin uzun vadeli planlamada daha verimli, rekabetçi ve sürekli olabilmeleri için kurumsallaşmaları önemli bulunmaktadır (İşçi vd. , 2013, s.78). Kurumsallaşmış işletmelerde ise alınabilecek önlemler dış çevre koşullarına uyum sağlayacak yaptırımlardan (dış denetim, norm ve kurallar) oluşabilir. Gelişen piyasa ekonomisine paralel olarak ekonomik kalkınma ve artan eğitim düzeyi ile yerleşen norm ve kurallar sonucunda nepotizmin işletmeler adına önemli bir sorun olmaktan çıkması hedeflenmelidir (Özler vd. , 2007,s.439).

Kamu ve özel sektör işletmelerinde yöneticileri nepotizm uygulamalarına yönlendiren etmenlere karşı alınabilecek birtakım önlemler aşağıda sıralanmıştır (Erusta, M. ve Akdeniz, M.).

A-İşletmelerdeki idari kadronun, buldukları sektöre ve işyerindeki pozisyonlarının gerektirdiği uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak eğitim almış olmalıdırlar,

B-En alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlar iş hukuku, insan kaynakları, çalışma psikolojisi konularında bilgi sahibi olmalıdırlar ve bu konularda güncel eğitimlere katılmalıdırlar.

C-İşletmelerin kurumsallaşmaları ve özellikle insan kaynakları bölümü çalışanlarının bağımsız ve profesyonelce hareket edebilmeleri, personel seçiminde danışmanlık şirketlerinden yardım almaları gerekmektedir,

D-İşletmelerde her kademedan uzman personel istihdamına gereken önem verilmelidir,

E- Gerek kamu sektörüne yönelik devlet memurluk sınavlarında, gerekse de özel sektörde hangi bölüme çalışan alımında, işin ve kurumun gereklerine uygun sorular sorarak değerlendirme yapılmalıdır,

F-Özel ve kamu sektörlerinde, hem işe alımlarda hem de çalışma ve terfi süreçlerinde çalışanların yeterliliği ile ilgili denetleme mekanizmaları geliştirilmelidir,

G-Nepotizm uygulamalarının yol açabileceği olası sonuçlarla ilgili olarak kamu, özel kesim çalışan ve yöneticileri ile halkı bilinçlendirmeye yönelik seminerlerden ve medya araçlarından yararlanılmalıdır,

İşletmelerde nepotizm uygulamalarını önlemek adına alınabilecek önlemler Büte ve Tekarşan (2010: s.17) tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

A-İşletme sahip ve yöneticileri, nepotizm uygulamalarından kaçınmalı adil, açık ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemelidirler,

B-İşletmedeki her pozisyondaki tüm aile üyeleri nepotizmin kendileri ve işletme açısından yaratacağı sakıncaları açısından bilinçlendirilmelidirler.

C-Aile üyesi olan çalışanlar özel hayatları ile iş hayatlarını birbirinden mutlaka ayırabilmeli, tüm konulara objektif yaklaşabilmeli, duyguları ile değil mantıkla hareket ederek profesyonelce davranmaya çalışmalıdırlar.

D-Gereken durumlarda dışarıdan profesyonel yardım ve danışmanlık alınmalıdır.

Nepotizm uygulamalarını önlemek için benzer öneriler ise (Karacaoğlu ve Yörük, 2012,s. 60) tarafından şu şekilde getirilmiştir;

A-Aile işletmelerinin yöneticileri açık, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyerek, nepotizmden uzak durmalı, çalışanların adalet algılarına zarar vermeyecek şeffaf ve eşitlikçi bir insan kaynakları sistemi geliştirmelidirler.

B-Terfide, işe alım sürecinde ve işlem nepotizmine karşı önleyici bir mekanizma kurmak için profesyonel danışmanlık şirketlerinden yardım almalıdırlar.

C-Aile üyesi olan yönetici ve çalışanlar; duygularla değil, mantıkla hareket ederek, profesyonelce düşünmeli ve özellikle insan kaynakları ile ilgili konularda adil, eşitlikçi ve tarafsız davranmalıdırlar.

Modern dünyada nepotizm uygulamalarına karşı hukuk aracılığıyla da önlem alınabilmektedir. Dünyada “Eşit İş Fırsatı” veya “Eşit Davranma İlkesi” gibi yasaların var olduğu eşit işe eşit ücret politikasının uygulandığı ülkelerde, nepotizm uygulamalarının çok daha az olması beklenmektedir (Erdem ve İlhan, 2010,s. 150). Aile işletmelerinde kurumun başarısı ve sürdürülebilir rekabet şartlarına sahip olabilmeleri için işletme mutlaka kurumsallaşmalıdır. Bu sayede nepotizm tehlikesi de önlenecektir. Kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalıdırlar. Aile üyesi olan yöneticiler duygularla değil akılla hareket etmeli ve profesyonel düşünerek, tüm konularda objektif davranabilmelidirler. Ayrıca özel hayatla iş hayatının birbirinden kalın ve kalıcı çizgilerle ayrılabilmiş olması da çok önemli görülmektedir (İyişleroğlu 2006, s.50).

Büyüme ve gelişme safhasında olan tam olarak kurumsallaşamamış işletmelerde; iş idaresi ve istihdam hususlarında nasıl bir politika seçilirse seçilsin, sahip olabilecekleri ve onları ileri taşıyabilecek en kıymetli etmen, doğru yerde doğru insanın çalıştırılıyor olmasıdır. Aile işletmelerinde çalışmak isteyen aile üyelerinin bu talepleri doğal karşılanmalıdır. Ancak bu kişilerin, işletmede çalışmaya başlamadan önce üstlenecekleri görev için gerekli şartları taşıyıp taşımadıkları hususunda profesyonel bir bakışla değerlendirilmeleri; yeterli düzeyde eğitime, tecrübeye, bilgi ve beceriye sahip olduktan sonra çalışmaya başlamaları gerekmektedir (Karabulut, 2008,s. 651).

Aile işletmelerinde yönetimin sonraki nesle devri sırasında çeşitli problemlerin yaşanması mümkündür. Liderin kim olacağı, neden ve nasıl seçildiği, ne zaman yönetimi devralacağı konuları aile içinde, özellikle birden fazla adayın bulunduğu durumlarda, dikkatle yönetilmesi gereken oldukça hassas süreçlerdir. Nepotizm yapılmadan, adil ve şeffaf bir şekilde yapılacak seçim ile tüm taraflar için en doğru olduğuna inanılan isim üzerinde mutabık kalınması, hem işletmenin hem de yeni liderin başarısı ve geleceği açısından oldukça önemlidir. Uzmanlar, yeni nesilden yönetime geçecek doğru ismin belirlenmesi için altı aşamalı bir süreçten geçilmesi gerektiğini belirtmektedirler (Ören 2007 içinde Öner, 2006).

A. Bir sonraki liderin nasıl belirleneceğine dair kıstaslar en baştan açık, net ve anlamlı bir şekilde belirlenmiş olmalı.

- B. Yeni liderin neden seçildiği ve geçiş sürecinin nasıl planlandığı aile içinde ve işletmede ilgili tüm taraflara açıkça anlatılmalı,
- C. Geçiş sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yeni lidere yardımcı olunması için, aile dışından profesyonel danışmanlık alınmalı,
- D. Yeni lider adayına iş idaresi ve yöneticilik konularında eğitim sağlanmalı,
- E. Devir süreci için bir yol haritası ve zaman planı oluşturulmalı,
- F. Mevcut liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun şartlar sağlanmalı

Küreselleşen ve giderek rekabet şartlarının ağırlaştığı dünya ekonomisine entegre olmakta zorlanan az gelişmiş ülke ekonomilerinde kamu kadrolarına yapılan atamalarda liyakat esasına, eşitlik ve şeffaflığa özen gösterilmediği bir gerçektir. İşe göre adam değil; adama göre iş kuralı öne çıkmakta ve bu şekilde atandıkları görevler için yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayan kişiler düşük performans gösterirken, aynı işletmede çalışan diğer çalışanlarda da motivasyon düşüklüğü gözlemlenmektedir (Ören 2007, içinde Oner, 2006).

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın (TESEV) raporuna göre kamu kuruluşlarında yaşanan usulsüzlükler teftiş (inspection) yoluyla takip edilmektedir. Bir kamu kurumunda yaşanan usulsüzlük ve yolsuzluklar, ya aynı kurum içinde idari ve mali açıdan aynı otoriteye bağlı iç teftiş bölümü tarafından ya da Başbakanlık Teftiş Kurulu gibi gene kamuya ait kurumlar tarafından teftiş edilmektedir. TESEV, sistemin yabancı olduğu, denetim (auditing) kavramının sisteme dâhil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu şekilde işe alım, atama ve performans takibi gibi konularda bağımsız ve şeffaf bir denetim mekanizması kurularak profesyonelliğin sağlanması öngörülmektedir (Ören 2007 içinde Öner, 2006).

Akraba kayıran bir işletmede çalışan ya da çalışmayı düşünenler için "aile" işinin gerçekten nasıl çalıştığını tam olarak anlamak hayati önem taşır. İşletme başkanı olamayacağınız gerçeğinin yanısıra, eğer gerçekten en kötü işleyen aile işletmeleriye bu, bir gün damadın sizin yerinize geçeceğine hazırlıklı olmalısınız. Yeğenlerle anlaşmak meselesine gelince, onlara karşı belli bir noktaya gelmek isteyen herkes gibi oldukça sabırlı ve anlayışlı olun. Yeni işe başlamış birinin patronuysanız, ümit vaat ediyorsa ve tamamen bir arıza değilse, o kişiye karşı

muhtemelen yapabileceğiniz en asil davranış, ona neyi iyi yapıp neyi iyi yapmadığına göre en adil değerlendirmeyi yapmaktır. Aile üyelerinin en büyük yönetim problemi, kendi yetkinlik hislerini geliştirmeye yarayacak dürüst bilgiyi almaktır (Wong ve Kleiner 1994, s.1).

İşletmelerde; aile üyeleri arasında zaman zaman anlaşmazlıklar yaşansa da sonrasında bağlılık, birliktelik gibi unsurlar öne çıkmaktadır. İşletmenin adı ve yüzü, ailenin adını ve yüzünü temsil etmektedir. Bu bağlamda aile üyeleri kendilerini işletmeye ve tüm paydaşlara karşı sorumluluk içinde hissederler ve karşılıklı güven duygusu baskındır. Şüphesiz bu unsurlar işletmeye bağlılığı arttırmakta ve işletmeyi daha güçlü hale getirmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta; aileden olanlar ile diğer çalışanlar arasında da bu bağlılık ve güven ruhunun oluşturulabilmesidir. Nepotizmin engellenebildiği ve tüm çalışanlara adil davranılabildiği işletmelerde; birliktelik, bağlılık, güven tüm çalışanlar arasında sağlanabilecek ve bu şekilde oluşacak takım ruhu ile çalışanlar yaptıkları işte mutlu ve verimli olabileceklerdir (Kesken ve Ayyıldız 2006, s.360).

Özetle; her ne kadar, nepotizmin özellikle aile üyesi çalışanlar açısından olumlu sonuçları bulunmasına karşın, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çok daha fazladır. Bu noktadan hareketle işletmeye yıllarını vermiş, işi ve işletme içi dinamikleri iyi bilen, tecrübeli çalışanların, nepotizm uygulamaları sonucu işletmeye bağlılıklarının azalmasını veya işten ayrılmalarını engellemek adına gerekli önlemler alınmalı ve kalıcı olabilmek için zaman kaybetmeden kurumsallaşılmalıdır. İşletmelerde yöneticiler ve özellikle de insan kaynakları bölümleri, personel alımı yaparken liyakati birincil kıstas olarak doğru işi işinde uzman olan doğru kişiye vermeleri ve nepotizmin neden olacağı hataya düşmedikleri takdirde işletmelerin sürekliliğine ve verimliliğine önemli katkı sağlayacaklardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

İşletmelerde, işveren ve yöneticilerin hedefi; maksimum kar sağlamak için verimliliğin de maksimumda tutulmasıdır. Bu hedefin gerçekleşmesinde önemli etkenler, çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulması, işletmeye bağlılıklarının artırılması ve çalışanların işletmeye ve birbirlerine karşı olumlu davranışlar göstermelerini sağlamaktır. Bu durum zaman zaman işletme politikalarına ve yöneticilerine bağlı olarak gerçekleşmemekte ve çalışanların birbirlerine, işletmenin çıkarlarına, müşterilerine karşı işletmeye zarar verecek, çalışma arkadaşlarını rahatsız edecek birtakım davranışlar içine girmesine neden olmaktadır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirme önünde bir engel olarak görülen ve sergilenmesi istenilmeyen bu tip davranışlar “üretkenlik karşıtı iş davranışları” olarak nitelendirilmiş ve birçok araştırmaya da konu olmuştur.

Yapılan araştırmaların çoğunda; üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak, düşmanlık ya da saldırganlık ifade eden davranışları incelemektedir. Bu davranışların çoğu, çalışanın işletme içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığını düşündüğü haksızlıklara bağlı olarak kızgınlık ya da düş kırıklıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak kendini göstermektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebeplerini açıklamada iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin saldırganlığını, ikincisi ise bireyin maruz kaldığını düşündüğü adaletsiz uygulamalara verdiği tepkileri incelemektedir. Her iki yaklaşımda da çalışan, çevresinde karşılaştığı sorunlara, haksızlıklara tepki olarak olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olmakta ve bu doğrultuda tepkiler göstermektedir. Çalışanın işletme içinde algıladığı adaletsizlik, kendisi için yoğun bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Spector vd. , 2006,s. 448).

2.1 ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI TANIMI

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın işletmeye ya da işletmedeki diğer çalışanlara bilinçli bir biçimde, işletmenin yerleşik kurallarına karşı gelerek, verdiği zarar veya zarar verme niyeti olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Fox, 2005).

Sackett ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işletmenin yasal çıkarlarına aykırı olarak yapılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlamıştır (Sackett 2002 s.5). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bir yönüyle iş performansının değerlendirilmesi olarak ele alınmakta ve dışa yansıyan davranışları ifade etmektedir. Benzer şekilde; zarar verme, hırsızlık, çatışma, sabotaj, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikodu çıkartılması/yayılması şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Kesler, 2007). Robinson ve Bennett (2000); üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, önemli yazılı veya sözlü işletme kurallarını kasıtlı bir şekilde davranış yoluyla çiğnemek ve bunu yaparken işletmenin kendisinin ve/veya çalışanlarının refahını tehlikeye sokmayı amaçlamak olarak tanımlamaktadır. Fox vd. (2001) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işletmenin işleyişine ya da mülkiyetine doğrudan zarar verecek veya çalışanların verimliliğini düşürecek şekilde onlara zarar vermek amaçlı davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Diğer bir tanıma göre ise; üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların kasıtlı bir şekilde, işletmenin kurallarına, beklentilerine, temel değerlerine, geleneklerine ve uygun davranış standartlarına karşı çıkmaları ile onları ihlal edecek davranışlar içinde olmalarıdır (Vardi ve Weitz, 2004,s. 29). Bu tanımda ise davranışın sonucuna ağırlık verilmektedir. Örgütsel davranış literatüründe üretkenlik karşıtı iş davranışlara yönelik bulunan bu farklı tanımların ortak noktası; çalışanın kasıtlı bir şekilde gösterdiği bir davranış sonucunda işletmenin direkt ya da dolaylı olarak zarar görmesine dikkat çekmektir (Öcel ve Aydın, 2010,s. 74).

Literatürde işletmenin veya diğer çalışanların zarar görebilecekleri olumsuz davranışları açıklamak için,

* Örgütsel misilleme davranışları (organizational retaliatory behaviors), Skarlicki ve Folger (1997)

* Uygun olmayan örgütsel davranışlar (organizational misbehavior) Vardi ve Wiener (1996)

* İş yeri saldırısı (workplace aggression) O'Leary Kelly, Griffin ve Glew (1996)

* İntikam (revenge) Bies, Tripp ve Kramer (1997)

* Antisosyal davranış (antisocial behaviour) Giacalone ve Greenberg (1997)

* İş yeri sapkınlığı (workplace deviance) Robinson ve Bennet (1995)

Şeklinde farklı tanımlarla karşılaşmakla beraber, bu tür davranışlar, Fox, Spector ve Miles (2001) in “üretkenliğe aykırı iş davranışları (counterproductive work behavior)” çalışmasını takiben literatürdeki son yıllardaki araştırmalarda daha çok “üretkenlik karşıtı iş davranışları” olarak nitelendirilmektedirler.

Literatürde sıkça kullanılan çalışan sapkınlığı ya da sapkın çalışan (employee deviance) kavramı üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı ile örtüşen bir kavramdır. Çalışan sapkınlığı; işletme içerisinde düşünce ve davranış bakımından normal kabul edilen durumun dışına çıkılması olarak tanımlanabilecektir. Bu tanımdan hareketle sapkın davranış, işletmenin norm ve kurallarını ihlal eden, işletmenin düzenini ve çalışanların mutluluğunu bozan, kasıtlı olarak yapılan davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Robinson ve Bennett (1995,s. 556).

Literatürdeki üretkenlik karşıtı iş davranışları tanımları incelendiğinde, üç farklı bakış açısına sahip olduğu görülmektedir (Sackett ve De Vore, 2009,s. 179-180). Birincisi, güvenlik tedbirlerinin kasıtlı ihlali gibi üretkenliği azaltıcı davranışlar (bir çalışanın bilinçli bir şekilde güvenlik tedbirlerini ihlal etmesi, bir iş kazasıyla sonuçlanmasa bile işletmeye zarar verme amacı taşıdığından dolayı üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmektedir). İkincisi işletmenin içinde bulunduğu çevreyle ilgili yasa dışı ya da ahlak dışı davranışlar ve üçüncüsü de birçok çalışan tarafından sergilenebilen (örneğin, gerçekten olmadığı halde hastalık izninin alınması gibi) davranışlardır.

Bir davranışı üretkenlik karşıtı olarak kabul etmek için davranışın tesadüfen gerçekleşmemesi, kasıtlı olarak yapılan bir davranış sonucu olması gerekmektedir. Bu çerçevede çalışanlar, işletmeye ve/veya diğer çalışanlara zarar verme amacıyla, niyetlerini belli etmeden bilinçli olarak kötü veya zararlı davranışlar yapabilmektedirler. Örneğin, düşük performans, istemeden gerçekleşen kasıtlı bir eylem olmadığı zaman, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü çalışan işini yapmak istemekte ama bilgi, yetenek ve yeterlilik bakımından zayıf olduğu için işini gerektiği gibi yapamamaktadır. Çalışanın işletmeye zarar vermek niyeti ile kasıtlı olarak düşük performans göstermeye çalışmıyorsa, bu davranış üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilmemektedir (Spector ve Fox, 2005, s.152). Bir çalışan davranışının üretkenlik

karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmesi için söz konusu kişinin bu davranışı bilinçli bir şekilde sergilenmiş olması, zarar verme amacı taşıması ve yasal olmayan bir davranış olması gerekmektedir (Marcus ve Schuler, 2004'den akt. Öcel, 2010, s. 19).

Gruys (2003) ise öne sürdüğü 87 farklı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 13 kategori altında toplamıştır. Yaptığı araştırmalar sonrasında 66'ya indirdiği bu davranışları 11 kategori altında sınıflandırmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının 11 kategorisi ve bu kategorilere ilişkin örnek davranışlar Tablo 2.1 da gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Kategorileri ve İlgili Davranış Örnekleri

Kategori	İlgili Davranış Özellikleri
Hırsızlık ve benzeri davranışlar	Çalışma arkadaşına, işletmeye ya da müşteriye ait olan parayı ya da eşyayı çalma; bedelsiz bir şekilde mal ve hizmet verme (hediye etme), değerinden düşük ürün/hizmet verme, örgütsel materyallerin çalınması konusunda başkalarına yardım ve yataklık yapma gibi...
Mülkiyete zarar verme	İşletmeye ait bir ürünü, eşyayı ya da donanımı bozma, kundaklama ya da imha etme; işletmenin, çalışma arkadaşının ya da bir müşterinin bir eşyasına kasten zarar verme gibi...
Bilginin kötüye kullanımı	Gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahrifat yapma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme gibi...
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	İşyerinde boşa zaman harcama, zaman kartlarını değiştirme, mesai zamanında bireysel işlerini görme, işletme kaynakları israf etme gibi...
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymama	Güvenlik prosedürlerini öğrenmeme; güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma gibi...
İşe devamsızlık	İşe gitmemek için hasta numarası yapma, yasal bir izni olmaksızın işe gitmeme, bilinçli olarak işe geç gitme gibi...

Düşük iş kalitesi	Kasten yavaş ya da baştan savma çalışma, kasten yanlış iş yapma gibi...
Alkol kullanımı	İşyerinde alkol kullanma, alkollüken işe gitme gibi...
Uyuşturucu kullanımı	İşyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, uyuşturucunun etkisindeyken işe gitme gibi...
Uygunsuz sözlü eylemler	İşyerinde bağırıp çağırma, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ya da müşterilerle küfürlü konuşma ya da sözlü olarak tartışma, küfürlü el kol hareketleri yapma gibi...
Uygunsuz fiziksel eylemler	Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere fiziksel saldırı yapma ya da cinsel tacizde bulunma gibi...

Kaynak: Gruys M. L.,ve Sackett, P. R., 2003, "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", International Journal of Selection and Assessment,11(1),s.30-42

Tablo 2.1.deki kategoriler ve kapsadıkları üretkenlik karşıtı iş davranışları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Bir üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirilen hırsızlık ve benzeri davranışlar, bireylerin işyerlerinden nakit para, hammadde, ürün, eşya çalması veya hizmet/ürünleri bedelsiz vererek çalışan indirimlerini kötüye kullanmaları olarak tanımlanabilir. Mülkiyete zarar vermek ise; bireylerin işyerine, çalışanlara ya da müşterilerine ait mallara zarar vererek işletmeyi para ve itibar kaybına uğratması olarak açıklanabilir. Benzer şekilde üretim makinesine zarar vererek üretimin durmasına, ürünlerin teslimatının gecikmesine sebep olarak müşteri memnuniyetsizliğine neden olunur. (Gruys 2003 s.32-38)

İşletmenin ticari sırlarının rakiplere sızdırılması, bilinçli olarak işletme içinde yanlış bilgi ve dedikodu yayılması, bilginin saklanması, yazılı belgelerin tahrifatı ve benzeri eylemler bilginin kötüye kullanımına örnek olarak verilebilir. (Gruys 2003 s.32-38)

Devamsızlık, bireylerin bilinçli olarak işe geç gelmeleri, işten erken ayrılmaları, izinsiz işe gelmemeleri, molaları izinsiz uzatmaları, işten kaytarmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Devamsızlık yapan çalışanlar, iş süreçlerinin yavaşlamasına ve üretimin azalmasına yol açarlar. Ayrıca işletmedeki diğer çalışanlara kötü örnek

teşkil etmektedirler. Bazı çalışanlar kasıtlı olarak yaptıkları özensiz çalışma ile işin kalitesini düşürürler. Bunun sonucunda, standartlara uygun olmayan ürün/hizmet sunumu ile işletmenin itibarı ve müşteri güveni de sarsılabilmektedir. (Gruys 2003 s.32-38)

İşyerinde alkol ve uyuşturucu madde kullanımı sonucunda çalışan, işini düzgün yapamayacak ve işin kalitesinin düşmesine neden olacaktır. Ayrıca işyerinde kaza olasılığını arttıracığından kendilerinin ve iş arkadaşlarının can güvenliğini de tehlikeye atacaktır. Kasıtlı olarak iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almayan çalışanlar da benzer şekilde iş yerinde kazaların oluşma riskini arttıracak ve güvenliği tehlikeye düşüreceklerdir. (Gruys 2003 s.32-38)

Çalışanların birbirine sözlü olarak saldırmaları hakaret etmeleri veya asılsız söylentiler çıkararak çalışma arkadaşlarını küçük düşürmeleri işletmede huzuru bozacak davranışlardır. Uygunsuz fiziksel eylemler olarak nitelendirilebilecek olan iş arkadaşına saldırı ve cinsel tacizde bulunmak gibi eylemler işletmelerde istenmeyen ve hukuki sonuçları da olabilecek son derece rahatsız edici davranışlardır. Bu tür davranışlar iş performansının düşmesine neden olacağı gibi psikolojik sorunlara da yol açabilmektedir. (Gruys 2003 s.32-38)

Özetle; üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı farklı şekillerde ifade edilse dahi, tüm tanımların ortak paydasında direkt veya dolaylı olarak işletmenin işleyişinin ve/veya mülkiyetinin zarar görmesi amaçlanan yasa dışı veya ahlak dışı olumsuz bir çalışan davranışının anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır.

2.2 ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, sebeplerinin ve sonuçlarının belirlenmesi ve sonrasında da çözüm yollarının bulunabilmesi için farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde boyutlandırılmıştır. İlk olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları, işletmenin mallarına zarar verme ve üretimden sapma olarak iki boyutta incelenmiştir (Hollinger ve Clark, 1982). Hollinger ve Clark, üretkenlik karşıtı iş davranışları hakkında geniş bir liste oluşturmuş ve bu davranışları iki boyutta sınıflandırmıştır.

***Mülkiyete karşı sapkın davranışlar (property deviance)** ; hırsızlık, çalışanların işletmenin varlıklarına zarar vermeleri, rüşvet almak, varlıklara zarar verilmesi ve indirim yetkilerinin kötüye kullanılması olarak tanımlanmıştır.

***Üretimdeki sapkın davranışlar (production deviance)**; işin gerektirdiği kuralların ihlal edilmesi, izinsiz devamsızlık, fazladan kullanılan molalar, işbaşında uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi üretimi olumsuz etkileyebilecek davranışlar olarak tanımlanmıştır.

2.2.1. Sapkın iş davranışları tipolojisi

Robinson ve Bennett (1995)'e göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarında gözlemlenebilecek işyeri sapkınlığı türleri ve bu tip davranışların işletmeye verebileceği zararların boyutu Şekil 2.1 de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 : Sapkın İş Davranışları Tipolojisi

Kaynak: Robinson, S. L. , Bennett, R. J. , 1995, "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", Academy of Management Journal, Vol.38,No.2, s.555-572

Şekil 2.1’de işletmede görülmesi muhtemel sapkın davranışlarından örnek teşkil etmesi amacıyla yalnızca birkaçını gösterilmektedir. Bununla beraber üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlarının anlaşılması açısından önemlidir. Sapkın iş davranışları 4P (property deviance, production deviance, political deviance, and personal aggression) olarak da adlandırılan, bireysel-örgütsel ve küçük/önemsiz-ciddi/önemli boyutları olan çok eksenli bir düzlemde gösterilmektedir.

Robinson ve Bennett (1995), işyerindeki sapkın davranışları hedefledikleri yöne göre; işletmenin kendisini hedef alan örgütsel sapkınlık ve işletmenin diğer üyelerini hedef alan bireysel sapkınlık olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Öte yandan gösterilen sapkın davranış, şiddeti üzerinden de küçük ve ciddi olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

İşletmeye yönelik önemsiz (küçük) sapkın davranışlar, üretimde sapkınlık boyutu; ciddi davranışlar ise mülkiyete karşı sapkınlık boyutu olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde bireye yönelik önemsiz sayılabilecek davranışlar, politik sapkınlık boyutunu; ciddi davranışlar ise kişisel saldırı boyutunu oluşturmaktadır.

A-Üretimde sapkınlık (Production deviance) ; İşletme yapısına hafif boyutta zarar verebileceği düşünülen ve çalışanın belirlenmiş yazılı ve sözlü talimatların dışına çıkarak üretim kalitesini düşürecek şekilde ve öngörülen miktarda ürün/hizmet üretimini gerçekleştirmediği durumlarda söz konusu olmaktadır. İşletme açısından bakıldığında, kaynakların israf edilerek, daha uzun sürede ve düşük kalitede üretim yapılması, üretim maliyetlerini arttırmakta ve karlılığı düşürerek işletmeye zarar vermektedir.

B-Mülkiyete karşı sapkınlık (Propety deviance) ; Çalışanların yetkileri olmadan işletmenin mallarına zarar vermeleri olarak tanımlanan ciddi boyutlu bir örgütsel sapkınlık davranışı olarak gösterilebilir. İşletmenin sahip olduğu araç ve gereçlere zarar vermek, hırsızlık yapmak, rüşvet kabul etmek, fazla mesai ücreti almak için çalışma saatleri hakkında yalan söylemek veya hesaplarda tahrifat yaparak haksız kazanç sağlamak bu davranışlara örnektir.

C-Kişisel saldırı (Personal aggression); Çalışanların işletmenin diğer üyelerine karşı saldırgan davranışlarda bulunmaları olarak tanımlanan ve ciddi boyutta bireysel bir sapkınlık boyutu olarak gösterilmektedir. Çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen bu tip davranışlara örnek olarak; işletmenin diğer elemanlarının cinsel, sözlü ve fiziki olarak tacize uğraması, eşyalarının çalınması, onları tehlikeye ve zor duruma düşürecek davranışlar verilebilir. Bu tip davranışlar aynı zamanda işletmenin itibarını da ciddi anlamda zedelemektedir.

D-Politik sapkınlık (Political deviance); Çalışanların işletmenin iç ve dış müşterilerinden birisine, diğerlerine göre avantaj/dezavantaj kazandıracak, politik veya kişisel olarak zor duruma düşürecek eylemlerde bulunması durumunda ortaya çıkacak ve bireysel-küçük boyutta zarar verecek bir sapkınlık boyutu olarak tanımlanabilir. Kayırma, yararsız rekabet yaratma, dedikodu yapma, bazı müşterilerden daha az para alma ve işletme bilgilerini dışarı verme gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir.

2.2.2. Protesto yaklaşımı çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları

Kelloway vd. (2010),’e göre; çalışanlar, sabotaj, çalma, saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işletme içinde arzuladıkları hedeflere ulaşmak için bir tür araç veya bir tür protesto yöntemi olarak ele almaktadırlar. Araştırmacılar tarafından geliştirilen model Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	
<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Düşük</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Örgüt bireyin kendisine ve muhtemelen diğerlerine de adaletsizlik yapıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Eşitliğin sağlanması ve örgüte zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Örgütten çalma, sabotaj, geri çekilme</p>	<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Düşük Grup - Yüksek (Sendika, Çalışma Arkadaşları)</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Gruba ya da grup üyelerine adaletsizlik yapılıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Grubun statüsünü güçlendirme ve örgüte zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Grev, grup olarak iş yavaşlatma</p>
Bireysel Hareket	Kolektif Hareket
<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Yüksek Birey (Hedefe Karşı) - Düşük</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Birisi bireyin kendisine ya da örgüte haksızlık yapıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Nezaketsizlik, saldırganlık, bireyden çalma</p>	<p><i>Özdeşleşme Derecesi:</i> Örgütsel - Yüksek Grup - Yüksek, Birey (Hedefe Karşı) - Düşük</p> <p><i>Algılanan Adaletsizlik:</i> Birisi, grup üyelerinden birine ya da örgüte haksızlık yapıyor</p> <p><i>Enstrüman:</i> Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme</p> <p><i>Örnek:</i> Psikolojik şiddet, bezdirme, zorbalık</p>
Bireyi Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	

Şekil 2.2 Protesto yaklaşımı çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları

Kaynak: Kelloway vd., 2010: 22.

Şekil 2.2'de görülen protesto yaklaşımı çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları, Şekil 2.1'de gösterilen Robinson ve Bennett (1995)'in işyerinde sapkın davranışlar tipolojisi ile örtüşmektedir. Ancak, Robinson ve Bennett, bu davranışların ortaya çıkmalarının sebepleri üzerinde çok durmamışlardır. Bu eksikliği kapatmak için ortaya konan bu model dört farklı davranış boyutunu içermektedir (Kelloway vd., 2010: 22-23):

A-Bireysel hareketle, işletmeyi hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunda, bireylerin işletme ile özdeşleşme düzeyleri oldukça düşüktür. Bireyler, kendilerine ya da diğer çalışanlara karşı işletmede adil davranılmadığına, haksızlık yapıldığına inanmaktadırlar. Haksızlığı gidermek, adaleti sağlamak için işletmeye zarar vermeyi, eşitliği sağlayacak bir araç olarak görmektedirler. İşletme mallarına zarar vererek intikam aldıklarını, hırsızlık yaparak da kendilerine yarar sağladıklarını, geri çekilme davranışlarını göstererek eşitlik sağladıklarını düşünmektedirler.

B-Kolektif hareketle, işletmeyi hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunda, beraber hareket edebileceği düşünülen gruplar olarak; sendika, çalışma grubu vb. gibi formal yapılar ya da çalışma arkadaşları, yakın arkadaşlar veya hemşehrilerden oluşan informal bir topluluk da düşünülebilir. Bu boyutta, grup üyelerinin birbirleri ile ortak yanları olmaları ve benzeşme dereceleri oldukça yüksektir. Buna karşın, işletme ile özdeşleşme düzeyleri ise oldukça düşüktür. Gruba ya da grup üyelerine karşı haksızlık yapıldığı düşüncesi ile adaletsizlik algısı ortaya çıktığında, yaşanan eşitsizliğin giderilmesi için; toplu grev, iş yavaşlatma ve uzun molalar verme gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına toplu olarak başvurulmaktadır.

C-Bireysel hareketle, bireyi hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutunda, bireyler arasında yaşanan sözel ve fiziksel saldırganlıklar, taciz, nezaketsizlikler ve hırsızlıklar kastedilmektedir. Bu boyutta, bireylerin işletme ile özdeşleşme dereceleri yüksek olmasına karşın, bireylerin kendi aralarındaki benimsenme, benzeşme düzeyleri düşüktür. Böyle bir çalışma ortamında bir çalışma arkadaşının kendisine veya işletmeye haksızlık yaptığı algısına kapılan birey, adaletin sağlanması ve hem işletmenin hem de kendilerinin lehine haksızlığın giderilmesi amacı ile işletmeye zarar verdiğini düşündüğü bireyi cezalandırmak için protestoya başvuracaklardır.

D-Bireysel hedefli kolektif hareket boyutunda, grup üyelerinin hem birbirlerine ve hem de işletmeye yönelik özdeşleşme dereceleri oldukça yüksek olmasına karşın, grup üyesi olmayan diğer bireyler çok benimsenmemektedir. Algılanan adaletsizliğin kaynağı olarak görülen ve grup üyeleri tarafından benimsenmeyen grup haricindeki bir bireye karşı, bütün grup üyeleri, haksızlığı gidermek için sözel ve fiziksel taciz, bezdirmek amaçlı psikolojik şiddet ve zorbalık yapabilmektedir.

Sonuç olarak; işletmedeki bireylerin tek başlarına veya kolektif olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına başvurmalarına neden olan temel etkenler, işletme ile ya da grupla özdeşleşme derecesi, algılanan adaletsizlik düzeyi ve elde edilmesi amaçlanan sonuçlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyler, işletme içinde buldukları konuma ve ait oldukları gruba bağlı olarak, protesto edeceği hedefi belirlemekte ve ona karşı memnuniyetsizliklerini ifade etmek ya da işletme içinde varlığına inandıkları haksızlıkları gidermek için bu tür davranışlar içine girmektedirler.

2.2.3 Saldırgan davranış türleri

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir alt boyutu olan saldırgan davranış türleri Baron ve Neuman (1996: 163-164)' a göre, fiziksel-sözel, aktif-pasif ve dolaylı-dolaysız olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir. Saldırgan davranışların aktif türü, zarar vermek için bir eylemde bulunmayı, çaba içinde olmayı gerektirirken, pasif türü, eylemsiz kalarak, bazı davranışları yapmayarak ya da ihmal ederek zarar vermeyi içermektedir. Saldırgan davranışların dolaysız (direkt) şekli, hedefteki kişinin doğrudan kendisine zarar vermek amaçlı davranışlardan oluşmaktadır. Dolaylı şekilde ise, başka bireylerin davranışlarını yönlendirerek hedefteki kişiye zarar vermek veya hedefteki kişi için değerli olan başka bireylere ya da eşyalara saldırmak amacı güdülmektedir. (Baron ve Neuman, 1996: 163-164).

Tablo 2.2'de İşletme içinde saldırgan davranış türleri ve bu davranışlarla ilgili örnekler sunulmaktadır.

Fiziksel/Sözel	Aktif/Pasif	Dolaylı/Dolaysız Boyut	
		Dolaylı	Dolaysız
Fiziksel	Aktif	*Hırsızlık *Kundaklama *Mülke Zarar Verme *Kaynaklara Zarar Verme *Kaynakları Saklama	*Silahlı Saldırı *Cinsel Saldırı *Kötü Bakış Atma *Kötü Mimikler Yapma *Çalışma arkadaşlarıyla çatışma
	Pasif	*Hedef birey tarafından düzenlenen toplantılara geç katılma *Hedef bireyi kötü hissetmesi için işe geç gitme *Hedef bireyin refahını korumada başarısız olma *Önemli sorunlarla ilgilenen bireyleri oyalama *Hedef bireye verilecek olan zammı/promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama	*İşle ilgili sosyal toplantılara katılmama *Hedef birey içeri girer girmez odayı terk etme *Kasten yavaş çalışma *İhtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme *Hedef bireyin kendini ifade etmesini engelleme

Sözel	Aktif	<ul style="list-style-type: none"> *Hatalar için başkalarını suçlama *Hedef bireyin arkasından konuşma *Dedikodu çıkarma/yayma *Hedef bireyi başkalarına karşı küçümseme *Başkalarını hedef bireye karşı kışkırtma 	<ul style="list-style-type: none"> *Tehdit etme *Bağırıp çağırma *Cinsel taciz yapma *Aşağılama, alay etme, kaba/saygısız sözlerle iğneleme *Haksız yere sert eleştiri yapma
	Pasif	<ul style="list-style-type: none"> *Bilginin ulaştırılmasını ihmal etme *Hedef birey hakkındaki dedikoduları yalanlamayı ihmal etme *Hedef bireyi korumayı ihmal etme *Olası tehlikelere karşı hedef bireyi uyarmama *Hedef birey için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme 	<ul style="list-style-type: none"> *Telefonlara kasten cevap vermeme *Hedef bireyle konuşmama *Beddua etme, lanet okuma *Hedef bireyin isteklerini reddetme *Zor zamanlarda düşük ilgi gösterme

Kaynak: Baron ve Neuman, 1996: 164; Neuman ve Baron, 2005: 20. akt.Kılıç S 2013 S.83.

Saldırgan davranışların dolaylı ve dolaysız boyutuna ek olarak Neuman ve Baron (2005 s. 19), tarafından, gizli ve açık saldırgan davranışlar olarak yeni bir boyut daha tanımlanmıştır. Hedef birey tarafından varlığı kolayca fark edilebilen; silahlı saldırı, sözlü ve fiziksel taciz, cinsel taciz, vb. şeklindeki davranışlar, açık saldırgan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Hedef birey ve işletme tarafından varlığının anlaşılması kolay olmayan; bilginin ulaştırılmasını ihmal etme, kaynaklara erişimi engelleme, telefonlara kasten cevap vermeme, olası tehlikelere karşı uyarıda bulunmayı ihmal etme, toplantılara kasten geç kalma, vb. gibi davranışlar ise gizli saldırgan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

2.2.4 Üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutları (Spector)

Üretkenlik karşıtı iş davranışları hakkında yapılan tüm çalışmaları derleyip, sonrasında genel olarak çok kabul görmüş boyutlandırmalardan birisi Spector ve arkadaşları (2006) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışları; örgütsel ve bireysel olmak üzere iki farklı perspektif ile araştırılıp ve beş alt boyutta gruplanmıştır. Bunlar; kötüye kullanma (abuse), üretimden sapma (production deviance), sabotaj (sabotage), hırsızlık (theft) ve geri çekilme (withdrawal) olmak üzere 5 boyut olarak incelenmektedir.

Söz konusu davranış türleri aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmaktadır.

A-Kötüye Kullanma (abuse)

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireysel olarak tanımlanabilen kötüye kullanma alt boyutu, işletme içinde çalışma arkadaşlarına ve başkalarına yönelik olarak yapılan zarar veren davranışlardan oluşmaktadır (Spector vd. , 2006,s. 448). Bu davranışlar, doğrudan bireye fiziksel zarar vermeye yönelik olabileceği gibi, çalışma arkadaşlarını küçümseme, kötü söz söyleme, korkutma, tehdit etme gibi davranışlarla örneklendirilebilir.

B-Üretimden sapma (production deviance)

Üretimden sapma daha çok işletmeye yönelik olarak yapılan üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tanımlanmaktadır. Üretimden sapma alt boyutunda çalışanın işleri bilerek gerektiği gibi yapmama, düşük performans gösterme, kasıtlı olarak başarısız olma ya da hata yapma ve iş talimatlarını uygulamama gibi davranışlar gözlemlenmektedir. Üretimden sapma, pasif bir davranış olduğu için gözle görülme olasılığı düşük ve ispat edilmesi de oldukça güçtür (Spector vd. , 2006 s. 449).

C-Sabotaj (sabotage)

Sabotaj alt boyutu genel olarak işletmeye ya da işletmenin diğer çalışanlarına ait eşyaların ya da donanımların bozulması/tahrip edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunların yanı sıra, işletmenin imajını bozma, iş süreçlerin bozarak üretimi aksatma, iş bağlantılarını bozma ya da müşteri ve çalışanlara zarar verme gibi olumsuz

davranışlardan oluşabilmektedir. Çalışan, bir soruna/haksızlığa dikkat çekmek, işletme içindeki istemediği değişimlere karşı çıkmak, çalışma arkadaşlarının takdirini kazanmak ya da terfi, ücret artışı gibi konularda çalışma arkadaşlarının önüne geçebilmek için bu tür davranışlara başvurabilmektedir (Spector vd. , 2006 s. 449).

D-Hırsızlık (theft)

İşletmelerde en büyük sorunlardan birisi, çalışanların çalma davranışı içine girmeleri, hırsızlık yapmalarıdır. Bazı araştırmacılara göre Sabotaj davranışında olduğu gibi hırsızlık davranışı altında da işletmeye zarar verme düşüncesinin olduğu ve işletmeye ve/veya bireye yönelik bir tür saldırganlık davranışı olarak kabul edilmelidir. (Spector ve Fox, 2002,s. 271; Spector vd. , 2006,s. 449).

Neuman ve Baron (2005,s.24)'a göre ise hırsızlık, işletmeye yönelik bir çeşit saldırgan davranış olarak görülmemektedir. Her ne kadar hırsızlık davranışına daha ziyade ekonomik sebeplerden dolayı başvurulduğu düşünülse de bireyler işletmelerde, çalma davranışını işletmeye karşı bir saldırı aracı olarak kullanabilmektedirler. Çalışanlar, çaldıklarını kullanmak veya satmak niyeti ile şahsi bir çıkar düşünmemekte, daha çok işletmeye ekonomik zarar vermeyi hedeflemektedirler. İşletme içinde bu eşyalardan sorumlu olan bireylerin cezalandırılmasını ve genel olarak işletmenin zarara uğramasını hedeflemektedirler.

E-Geri çekilme (withdrawal)

Geri çekilme alt boyutu ise işletmenin yazılı ve sözlü kurallarına aykırı olarak, işe geç gelme/erken ayrılma ya da işte mola saatlerini gereğinden fazla uzatmak olarak diğer üretim karşıtı iş davranışlarına kıyasla pasif tepki vermek şeklinde görülmektedir. Geri çekilmede, bireyin sağlık sorunları, psikolojik sorunları, stresli yaşam şartları, iş-aile çatışması gibi kişisel etkenlerin etkisi olabildiği gibi; toplumsal kurallar, kültür, ast-üst çatışması, adaletsizlik algısı ve özellikle iş tatminsizliği gibi toplumsal ve örgütsel faktörler de etkili olabilmektedir.

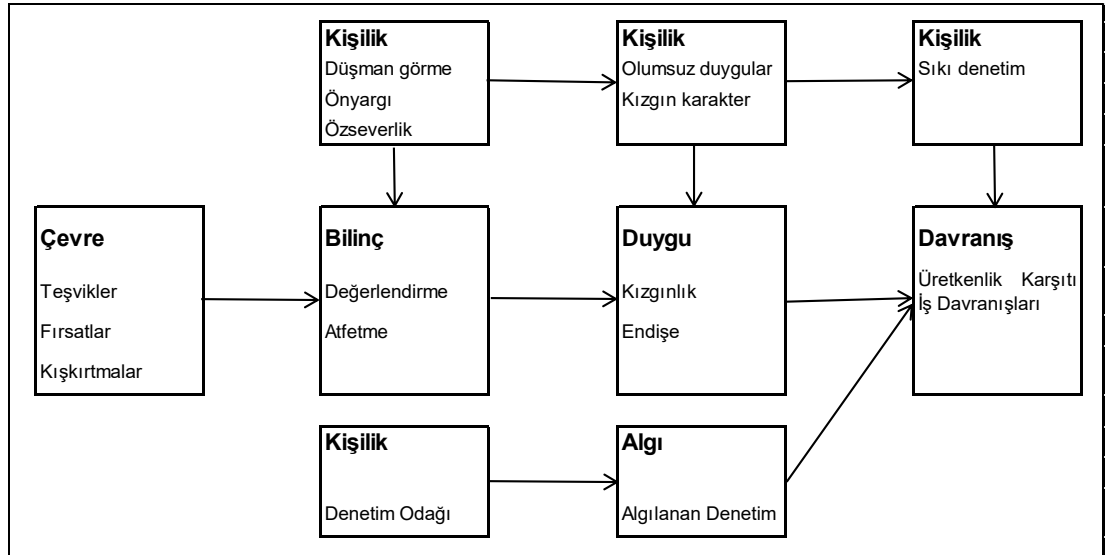
Geri çekilme davranışı, diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göre farklılık göstermektedir. İşletmeye doğrudan zarar vermek niyeti taşımadan geri çekilme davranışına başvuran birey, içinde bulunduğu stres faktörlerinden, adaletsizlik, tatminsizlik duygularından uzaklaşmayı istemektedir (Spector, 2000,s 237-238; Spector vd. , 2006s. 450). Sonuç olarak işletmeye zarar vermek niyeti olmasa da sonuçlarından işletmenin olumsuz etkilenmesi ve kayba uğraması nedeniyle üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilmektedir.

2.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BELİRLEYİCİLERİ

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasının nedenini Fox vd. (2001), iş yerindeki stres, iş ile ilgili sahip olunan negatif duygular ve algılanan örgütsel adaletsizlikten oluşan üç faktöre dayandırmaktadır. Algılanan örgütsel adaletsizliğin yanı sıra kişilerarası çatışmalar da çalışanlar için stres kaynağı oluşturabilmektedir. Bunun sonucunda oluşan ortam, bireylerin işyeri hakkında olumsuz duygulara sahip olmalarına yol açmakta ve tepki olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına başvurmalarına neden olmaktadır.

2.3.1. Kişilik değişkenleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları modeli

Spector (2011), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının neden kaynaklandığını ortaya koymada sıkça kullanılan kişilik ve dürüstlük testlerinde hangi kişilik boyutlarının bu tip davranışlara daha çok neden olduğunun belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasında, temel olarak etkili olan çevresel koşulların, bilinç ve duyguların yanı sıra kişilik boyutunun da bu süreç üzerinde etkili olan diğer temel bir öge olarak nitelendirilebilir. Araştırmacının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep etmenler ve kişilik değişkenleri arasındaki bağlantıyı belirlemeye yönelik olarak geliştirdiği model Şekil 2.3'de görülmektedir.



Şekil 2.3. Kişilik değişkenleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları modeli

Kaynak: Spector,2011:347

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasında, çevresel etmenler (teşvikler, fırsatlar, kışkırtmalar) hızlandırıcı bir etki yapmaktadır. Kişilik değişkenleri (düşman görme, önyargı ve özseverlik (narsisizm)), üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olan süreçte bilinç boyutu (değerlendirme, atfetme) üzerinde etkilidir. Duygu boyutu (kızgınlık, endişe) ise “olumsuz duygular ve kızgın karakter” kişilik değişkeninden etkilenmektedir. Denetim odağı ve bireysel kontrol ise, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltıcı bir etki yapmaktadır. (Spector (2011))

2.3.2. Marcus ve Schuler’in üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri ile ilgili farklı bir yaklaşımı, Marcus ve Schuler (2004) tarafından yapılan bir çalışma ile ortaya konulmuştur. Durumsal ve bireysel belirleyicileri sınıflandırmada, motivasyon ve kontrol olarak adlandırılan iki baskın mekanizmanın kullanılabileceğini öne sürmektedirler. Seçer ve Seçer (2007) tarafından bir model haline getirilen bu sınıflandırma türü Şekil 2.4’de görülmektedir.



Şekil 2.4. üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri
Kaynak: Marcus ve Schuler, 2004,s 650-651; Seçer ve Seçer, 2007s. 155.

Motivasyon teorisinde, birtakım dışsal tetikleyici etmenlerin ya da içsel eğilim dürtülerinin bireyleri suça yatkın bir tarza sürüklerken; buna karşın kontrol teorisi ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının uzun dönemli sonuçlarının düşünülmesi, güçlü sosyal bağların etkisi ve sosyal normların içselleştirilmesi gibi faktörlerin etkisiyle, birey ve sapkın eylem arasında güçlü engeller olabileceğini öngörülmektedir. Dolayısıyla, durumsal ve bireysel belirleyiciler ile motivasyon ya da kontrol mekanizmaları bir araya geldiğinde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri, nitelikleri açısından ayrışarak belirginleşmektedir (Seçer ve Seçer, 2007s. 156).

A-Eğilimler (Bireysel-Motivasyon)

Eğilimler, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında motive edici olan bireysel özellikleri (Demografik ve Kişilik özellikleri) ifade etmektedir. Bazı kişilik özellikleri bu tip davranışların gösterilmesinde daha etkili olmaktadır. Örneğin, heyecan arayan bireylerin suç riski taşıyan faaliyetlere daha yatkın olduğu, kriminal kuramlarda ortaya atılan görüşlerdendir (Marcus, Schuler,2004,s.651).

B-Tetikleyiciler (Durumsal-Motivasyon)

Tetikleyiciler, dışsal olaylara bir tepki olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlara teşvik eden içsel algılardır. Bu tür olaylara örnek olarak; ücret kesintileri yapma ya da ücretsiz fazla çalıştırma verilebilmektedir. Greenberg'in (1990) yaptığı bir araştırmada; geçici olarak ücret kesintisi gerçekleştirmiş iki işletmede hırsızlık oranlarının arttığını tespit etmiş ve adaletsizlik algısının bazı davranışları tetikleyebileceği sonucuna varmıştır.

C-Fırsatlar (Durumsal-Kontrol)

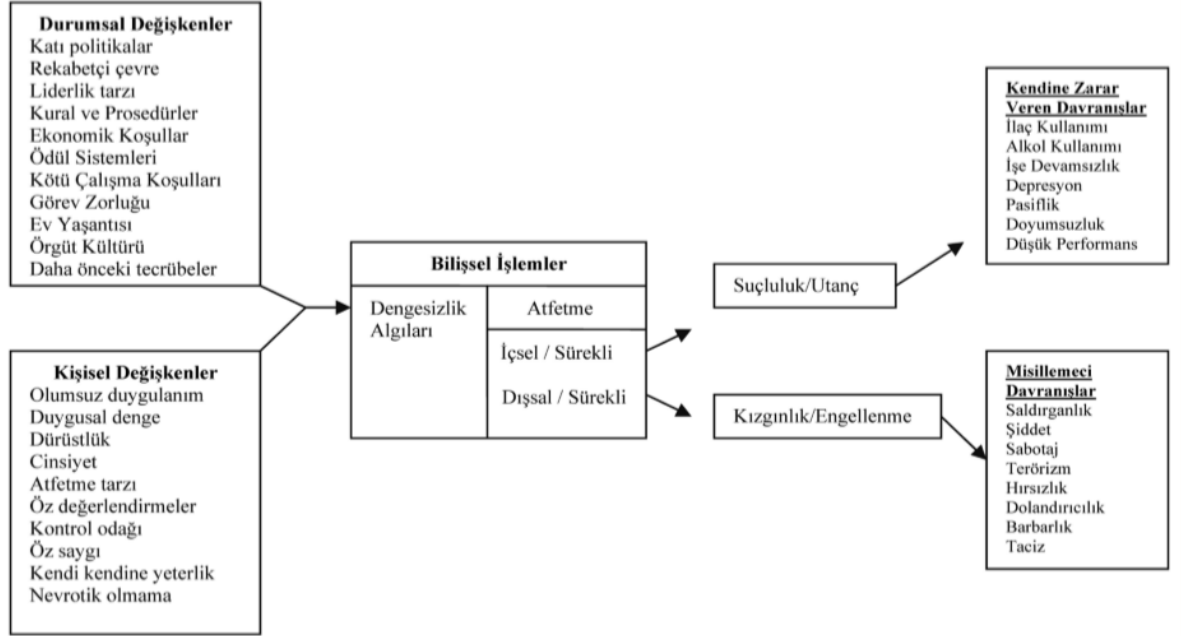
Bir işletme içindeki kurallar bütünü üretkenlik karşıtı iş davranışların gösterilmesine olanak tanıyor ise çalışan tarafından fırsat olarak görülebilmektedir (Marcus, Schuler,2004: 650). Üretkenlik karşıtı bir davranışın sergilenmesini kolaylaştıran uygulamalar, Örgüt iklimi, işletmenin kural ve normlarının uygulanma eksikliği, izleme-denetleme boşlukları da fırsat olarak sayılmaktadır.

D-İçsel Kontrol (Bireysel-Kontrol)

İçsel kontrol, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasında etkili olan, demografik ve kişilik özelliklerden kaynaklanan tüm bireysel farklılıkları ifade etmektedir. Bunlar arasında dürüstlük testlerine dâhil edilen insafli olma ve duygusal denge unsurları da bulunmaktadır.

2.3.3.Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli

Martinko ve arkadaşları (2002), üretkenlik karşıtı iş davranışlar konusunda inceledikleri çeşitli kuramsal yaklaşımların sonucunda ortaya çıkardıkları ortak noktalardan yararlanarak bir model oluşturmuşlardır. Bu modelde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının birey ve çevre arasındaki karmaşık bir ilişkinin sonucunda ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Martinko vd. (2002), oluşturulan modelde bireysel ve durumsal değişkenlerin etkisinde bireylerin, bilişsel bir işleme sürecinden geçtikten sonra suçluluk/utanma ya da kızgınlık/rahatsızlık gibi duygulara sahip olacağı ve bunların sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneleceği ifade edilmiştir. Nedensel düşünme kuramı çerçevesinde oluşturulan modeli Şekil 2.5'de değişkenleriyle birlikte görmek mümkündür:



Şekil 2.5: Martinko, Gundlach ve Douglas'ın Nedensel Düşünme Modeli

Kaynak: Douglas, S.C., Martinko, M.J., 2001, "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression", Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.4, s.547-559

Martinko vd.(2002,s. 42) bütünleştirici bir kuramsal çerçeve oluşturabilmek amacıyla geliştirdikleri Nedensel Düşünme Modelinde; üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin daha önce geliştirilmiş birçok kuramsal yaklaşımlarda ortak iki yön olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, ilk olarak bireylerin içinde buldukları durum hakkında sahip oldukları genel bir değerlendirme sonucunda içinde bulunulan şartlara yol açan nedenlere ilişkin bir inançları oluşur. İş ortamında karşılaştıkları adaletsizlik, eşitsizlik, başarısızlık tarzı bir dengesizlik sonucu oluşan algı ve devamında ikinci olarak, bunun nedenlerine ilişkin atfetme süreci gelir. Bireylerin içinde buldukları şartların niteliğine ilişkin değerlendirmeleri önemlidir, fakat asıl önemli ve belirleyici olan, bu duruma ya da şartlara yol açan nedenlerin, neye/kime atfedildiği ve bu atflandırmanın davranışları ve duyguları nasıl etkilediğidir. Farklı iki birey, aynı durumu eşitsiz/dengesiz/adaletsiz olarak algılayabilecek olmalarına rağmen bu durumun nedenlerine ilişkin gerçekleştirdikleri atfetme süreci ile kendini açığa vuran nedensel düşünce süreci, gösterecekleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarını belirleyecektir.

Örneklendirmek gerekirse, birey olumsuzluk yaratan bir durumu, örneğin bir başarısızlığı, çaba eksikliği gibi kendi içsel özelliklerinden kaynaklanan nedenlere atfettiğinde, suçu kabullenmesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışlara girişmemesi daha olasıdır. Öte yandan, birey bu durumu, kıskanç ve kötü niyetli bir çalışma arkadaşının varlığı gibi dışsal, kasıtlılık içeren bir nedene atfetmesi durumunda, üretkenlik karşıtı iş davranışlara girişmesi daha kolaydır. Dolayısıyla, nedensellik boyutunun odak noktası olan atfetme süreci, verilecek tepkiyi de belirlemektedir. Olumsuz durumun dışsal nedenlere atfedilmesi, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının görülmesine neden olmakta; içsel nedenlere atfedilmesi ise daha çok bireyin kendisine zarar verici davranışlara girişmesine yol açmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007,s. 164-165).

Ayrıca olumsuz durumun ancak süreklilik göstermesi halinde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına başvurulduğu görülmektedir. Olumsuz durumun süreklilik göstermediği durumlarda, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına başvurma eğiliminin düşük olduğu belirtilmektedir. Özetle, Nedensel Düşünme yaklaşımı, olumsuz bir duruma ilişkin bilişsel algılama sürecinin, hem bireysel hem de durumsal belirleyiciler etkisi altında işlemekte olduğunu ve üretkenlik karşıtı iş davranışlar gösterip göstermeme kararını etkileyen birincil güç olduğunu ileri sürülmektedir (Seçer ve Seçer, 2007,s. 165-166).

2.3.3.1. Bireysel Etmenler

Bireylerin sahip oldukları ve süreklilik arz eden kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerinde belirleyici etkileri olduğu yapılan pek çok araştırmada ileri sürülmüştür. Bireysel etmenleri; demografik faktörler (Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim durum vb.) kişilik özellikleri ve kişisel eğilimler olarak incelemek mümkündür.

*Demografik Faktörler

Demografik faktörler, pek çok araştırma sonucu üretkenlik karşıtı iş davranışlar ile ilişkilendirilmiştir. Yapılan çalışmalarda bireylerin yaşının üretkenlik iş karşıtı davranışlarına etkisinin bulunduğu yapılan çalışmalar sonucu ortaya konulmuştur. Genç, yarı zamanlı ve işe yeni başlamış çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olması nedeniyle üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha yatkın oldukları ileri sürülmüştür. Bazı araştırmalarda erkeklerin saldırganlıklarını kadınlara göre daha açık bir şekilde gösterdiğine rastlanmıştır (Douglas & Martinko, 2001). Bunun yanında kadınların da daha çok iş devamsızlığı davranışı gösterdikleri ortaya konmuştur. Ayrıca evli olanların hırsızlık eğilimine daha yatkın olduklarına dair bulgular vardır (Lau vd., 2003).

*Kişilik Özellikleri

Bir başka bireysel etmen olarak kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki, dürüstlük testleri ve 5 büyük kişilik yaklaşımı olarak adlandırılan kişilik özellikleri çerçevesinde incelendiğinde, bunlardan bazıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda kişilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ilişkilendirilmesi, dikkat ve dürüstlük gibi iki temel kişilik özelliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda; dikkatli olma kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki bulunduğu öne sürülmüştür. (Spector & Fox, 2001).

Dürüstlük ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında olduğu ileri sürülen negatif yönlü bir ilişki bağlamında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, dürüstlüğün yüksek olması durumunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önemli ölçüde azaldığı

ileri sürülmektedir (Sackett, 2002). Üretkenlik karşıtı iş davranışları eğilimlerini tespit etmek amacıyla, işe alım sürecinde dürüstlük testleri uygulanmaktadır. Bu testler vasıtasıyla devamsızlık, hırsızlık, düşük verimlilik, saldırganlık ve alkol kullanımı gibi davranışlara yatkınlık ölçülmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilendirilen bir diğer kişilik özelliği ise bireyin içinde olduğu olumlu ya da olumsuz bir olayın sorumluluğunu dış ya da iç çevre etmenlerine yüklemesi anlamına gelen, kontrol odaklılığıdır. Storms ve Spector (1987)'a göre sorumluluğu dış çevre etmenlerine yüklemeye yatkın, dış kontrol odaklı bireyler üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeye daha fazla eğilimlidirler. Kontrol odaklılıkla ilişkili bir bireysel farklılık olan atfetme biçimi, bireylerin işyerinde karşılaştıkları başarısızlık, eşitsizlik ve adaletsizlik gibi durumlarının değerlendirme biçimine göre iyimser ya da kötümser şeklinde olacak ve bakış açılarına göre yaşadıkları olayları değerlendirme biçimleri de değişecektir. İyimser atfetme şekline sahip bireylerin daha içsel ve tutarlı kararlar alabileceği ve işyerinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha az yatkın olacağı düşünülmektedir.

*Kişisel Eğilimler

Kişilik özelliklerin yanı sıra duygusal özellikler (kaygı, korku, üzüntü, kızgınlık gibi) ve farklı ruh halleri (sıkıntı, gerginlik, engellenme gibi) olarak belirginleşen kişisel eğilimler ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi tanımlamak için de farklı araştırmalar yapılmıştır. Bireyin kızgınlık özelliği ve kaygı düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır (Fox vd. 2001).

Olumsuz duygusal bir durum olarak değerlendirilen iş doyumsuzluğunun, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olduğunu ve iş doyumsuzluğu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin bireyin yalancılık ve şiddete yönelik tutumları aracılığıyla da şekillenebileceği belirtilmiştir (Lau vd., 2003). İşverenin kendisine adil davranmadığını algısına sahip çalışanların, kendilerine eşit davranılmadığını hissettiklerinde içinde buldukları kızgınlık, üzüntü ve intikam duyguları ile işyerinden para ya da mal çalarak veya üretim araçlarına zarar vererek algıladıkları eşitliği sağlamak için üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunurlar. Algıladığı eşitliğin gerçekleşmediğine inanan çalışanlar, işverenden “alacaklı” olduğu

duygusuna sahip olarak, hak ettiklerini almak için harekete geçerler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgütsel adaletsizlik işyerinde sapkın davranışlara yol açmaktadır (Skarlicki & Folger 1997).

Sonuç olarak; demografik özelliklerin, kişilik özelliklerinin ve kişisel eğilim özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde önemli belirleyici etkileri bulunmaktadır. Bununla beraber bu tür davranışların açıklanmasında içinde bulunulan ortamın şartlarının da incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi gereklidir.

2.3.3.2. Durumsal Etmenler

Durumsal etmenleri araştıran çalışmalarda, üretkenlik karşıtı iş davranışları oluşumunda dış çevrenin etkisinin üzerinde durulmakta ve çalışma ortamının önemine vurgu yapılmaktadır. Dış çevrenin etkisinin önemi daha önce ortaya atılmış kuramlarda da vurgulanmış olmakla beraber; bazı araştırmacılar kuramsal olarak öncelikle bireysel farklılıklara odaklanıp, dürüstlük testleri ve bireysel değişkenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerine öncelik tanımıştır (Hogan & Hogan,1999). İlk gruptaki araştırmacılardan farklı olarak diğer bazı araştırmacılar ise örgüt düzeyinde bir bakış açısından yaklaşarak, bireysel değişkenleri göz ardı ederek, dış çevre etmenlerine odaklanmışlardır (Robinson & Greenberg,1998).

Durumsal etmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak iki görüş bulunmaktadır. Buna göre, bu tip istenmeyen davranışlar; bireylerin, yöneticiler veya çalışma arkadaşları gibi rol modellerin davranışlarını takip etmelerinden kaynaklanan “paralel sapkınlık”, ya da işletmenin yanlış uygulamaları nedeniyle birey ile arasındaki bağın bozulmasından kaynaklanan “karşılıklı sapkınlık” şeklinde kendini gösterir (Luther 2000,s. 9).

Martinko vd. (2002) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açan bilişsel süreçlere hem bireysel değişkenlerin hem de dış çevre faktörlerinin etkisi olduğunu

belirtmişlerdir. Özellikle örgütsel etmenlerin, eşitsizlik/adaletsizlik algısına ve düşük verimlilik oluşumun sebep olabileceğini ifade etmişlerdir. Lau vd. (2003), üretkenlik karşıtı iş davranışlarının durumsal etmenlerini örgütsel etmenler, iş etmenleri ve içeriksel etmenler olarak 3 grupta incelemiştir (Lau vd.,2003,s. 81).

İlk grup olan örgütsel etmenlerde, yönetimin kullandığı izleme ve denetleme yöntemleri, ceza ve ödüllendirme sistemleri, işletme kurallarına uymaya zorlayan sosyal baskı ve grup etkisi, adil olmayan uygulamalar ve istenmeyen davranışlara karşı uygulanan yaptırımlar ve işletme yapısının karakteristikleri bulunmaktadır. Genel bir bakış açısı olarak, örgüt ikliminin sosyal ve duygusal açıdan destekleyici olduğu ölçüde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azalacağı öngörülmektedir (Vardi, Weitz 2004, s. 171).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının belirleyicileri arasında, işin niteliklerinden kaynaklanan iş etmenleri olduğu da belirtilmektedir. Buna göre, işin karmaşıklığı, rotasyon, görevde özerklik gibi iş nitelikleri unsurları, bireyin iyi bir performans sergilemesinde etkin olabileceği gibi, bireyi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönlendiren bir rol de üstlenebilirler. İçeriksel etmenler ise, ülke genelinde ve içinde bulunulan sektör özelinde; işsizlik oranı, ekonomik durum, iş ve ürün arz talep dengesi gibi dış çevre unsurlarını kapsamaktadır. Ekonomik durumun bozulduğu, işsizlik oranının arttığı ve piyasalarda ürün talebinin düşüp işgücü arzının fazla olduğu durumlarda, çalışan bireyler için üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunulma olanağı düşmektedir.

Bir diğer bakış açısı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sosyal öğrenme teorisi ile ilişkilendirilmesiyle sunulabilir. Sosyal öğrenme teorisine göre, insanlar başkalarının davranışlarını ve davranışların sonuçlarını gözlemleyerek öğrenirler. Dolayısıyla, eğer bir çalışan işyerinde yanlış bir davranışta bulunup bunun karşılığında cezalandırılmadıysa, buna şahit olan diğer bir çalışan da söz konusu yanlış davranışı taklit etmekte bir sakınca görmeyebilir. İşletmeler, bu durumları önlemek için üretkenlik karşıtı iş davranışların karşısında uygulanacak cezaları açıkça belirtmelidir. Sosyal öğrenme teorisine göre, eğer bir çalışan kasadan para çalışırsa ve karşılığında işine son veriliyorsa, bunu gözlemleyen diğer bir çalışanın kasadan para çalma olasılığı düşecektir.

İşletmenin normları ile çalışanların uyumu, karar verme süreçlerinin etkinliği ve performansını etkilemektedir. Grup normlarına uyum, bireyin kabul görme arzusu, grup üyeleriyle bütünleşmesi, uyuma bağlı olarak ödüllendirilmesi ve uyumsuzluk karşısında cezalandırma gibi durumlardan etkilenmektedir. Ayrıca, yöneticilerin üretkenlik karşıtı iş davranışları göz ardı etmesi ya da yeni işe alınanların grup içinde baskı görmesini normal karşılayan bir örgüt iklimi geliştirmesiyle de üretkenlik karşıtı iş davranışlar görülebilmektedir. Rol belirsizliği, belirli bir rol konusunda bilgi yetersizliği sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bireyler rollerinin tanımlanması, sorumluluklarının neler olduğu ve belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiği hakkında belirsizlik hissedebilirler. Rol belirsizliği, işgücü devir oranı, düşük performans ve stres gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

2.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI VE ÖNLEMLER

İşletmeler, küreselleşmenin derinleştirdiği rekabet ortamında, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek daha düşük maliyetle, daha hızlı bir şekilde, optimum fiyat/kalite dengesiyle çalışmak zorundadırlar. Bu noktadan bakıldığında, verimlilik işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ise işletmenin verimliliğini düşürerek rekabet gücünü azaltmaktadır.

İşletmenin mallarına zarar verilmesi, çalınması veya işe geç gelme/erken ayrılma, izin verilenden daha çok mola verme, yavaş çalışma ve kaynakları israf etme gibi davranışları gösteren bireyler, işletmenin maliyetlerini arttırmak suretiyle zaman ve para kaybı yaşamasına; ürün kalitesinin düşmesi ile müşteri şikâyetlerinin artmasına neden olunması ile işletmenin para ve itibar kaybına sebep olabilmektedirler.

İşletmeler açısından önemli zararlar oluşturabilme potansiyeline sahip olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının engellenmesi amacıyla sebep-sonuç ilişkisi açısından araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bireysel ve çevre etmenleri araştırılmıştır. Bu araştırmaların amacı işletmede çalışan bireylerin üretkenlik karşıtı

iş davranışlarının sebeplerinin tespiti ve işletme açısından doğuracağı negatif sonuçlarının önüne geçmek arzusu olmaktadır.

İşletmelerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önlenmesi için üç temel yaklaşım bulunmaktadır.

1-İşletmedeki çalışma ortamının denetmen ve güvenlik personeli tarafından kontrol edilmesi

2-Elektronik takip ya da izleme sistemleri (Kamera, araç takip, üretim sayaçları vb.)kullanılması

3-Çalışanların işe alımında kişilik-dürüstlük testleri aracılığıyla güvenilirliğinin araştırılmasıdır.

İlk iki yaklaşımının dezavantajı işletmeye artı maliyet getirmesi, çalışanların iş stresini arttırması, işletmeye olan güveni azaltarak düşmanlık beslemelerine neden olabilmektedir. (Moretti, 1986,s. 134)

İşletmeler, işe alım sürecinde seçim yaparken adaylarda; dürüstlük, işletmeye bağlı olmak ve işletmenin kurallarına zorunluluktan değil gönüllü bir şekilde uymak gibi özellikler ararlar. İşe alım süreçlerinde uygulanan dürüstlük testleri yoluyla, bireylerin sapkın davranışlara yönelimleri ölçülmek istenmekte ve olumlu davranışlar sergilemesi muhtemel adayların seçilmesi hedeflenmektedir. Bu olumlu davranışlar, işletmeye kendini adayabilmek, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak, işini verilen talimatlar çerçevesinde mümkün olan en iyi şekilde yapmaya çalışmak, işin zorluklarından ve sorumluluklarından şikâyetçi olmamak gibi davranışlardır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışların önceden tespit edilerek engellenebilmesi için, farklı kişilik özelliklerini ortaya çıkaracak değişkenlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar üzerinde 1940'lı yıllardan beri çalışılmaktadır. Genel olarak dürüstlük testi olarak adlandırılan bu çalışmaların amacı, hangi özelliklere sahip bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha eğilimli olduklarını belirleyebilecek ölçekler geliştirmektir. Öte yandan bazı araştırmacılar, zaman içerisinde durumsal faktörlerden (örgütsel bağlılık, güvenlik kontrol normları vb.) etkilenebilen bazı çalışanların tutumlarının belirlenmesinde daha farklı uygulamaların kullanılması gerektiğini iddia etmektedirler. Buna göre belli zaman aralıklarıyla farklı ölçme yöntemleri kullanarak üretkenlik karşıtı iş davranışları açısından riskli çalışanların

tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması için işletme içinde birtakım kontrol mekanizmalarının oluşturulması gereklidir.

Moretti (1986,s. 135) dürüstlük testlerini, başarılı olarak uygulanması durumunda, hem maliyet hem de etkililik açısından, diğer yaklaşımlara göre daha üstün görmektedir. Dürüstlük testlerinin en önemli avantajı, işletmenin tüm bireylerini değerlendirmesidir. Çalışanların güvenlik elemanları ya da elektronik izleme sistemleri ile denetlendiği durumlarda, yapılan kontrol anlık olmakta ve istenmeyen bir davranış gerçekleştiği zaman sorumlu çalışan rastlantısal olarak değerlendirilmektedir. Oysa dürüstlük testlerinin uygulandığı durumlarda olumsuz tutumlara sahip çalışanların önceden tespit edilmesini ve bu sayede üretkenlik karşıtı iş davranışlarının henüz oluşmadan ve işletmeye herhangi bir zarar vermeden gerekli önlemlerin alınabileceğini savunmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının olası sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- *Ürün/hizmet kalitesinde istikrarsızlık
- *Üretimde oluşan yüksek maliyetler
- * Hammadde kayıpları
- * Ciro/Kar kayıpları
- * Müşteri kayıpları
- * İmaj kayıpları

İşletmeleri karlılık ve itibar açısından zarara uğratması muhtemel bu sonuçların beraberinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, çalışanlar açısından psikolojik sonuçlarını da göz önünde bulundurmak gerekir. İşletme çalışanlarının maruz kalacakları sözlü/fiziki taciz ve hırsızlık gibi davranışlar, onların işletmeye olan güvenlerini sarsacak, adalet algılarını bozacak, çalışma motivasyonlarını düşürecek ve çalışma ortamının huzurunu bozacaktır. Çalışanların işten ayrılması, işletme için hayati önem taşıyan bilgi ve tecrübe birikiminin oluşmasını da engelleyecektir. Aynı zamanda işletmenin işgücü piyasasında itibarını sarsacak ve nitelikli işgücünün işletmeye kazandırılması daha zor olacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında alınabilecek bir dizi önlem olarak, çalışanlara yönelik verilecek eğitim hizmetleri, iş tanımlarının (yetki sorumluluk dengelerinin) yeniden yapılması ve görevlendirme ve atamaların seçime dayalı olması önerilmektedir. Eğer üretkenlik karşıtı iş davranışları, tutum-dürüstlük testleri ile önceden tespit edilirse azaltılabilmekte hatta tamamen engellenebilmektedir. Bu şekilde işletmeler, kayıp ve zararlarını azaltabilir, mali tasarruf sağlayabilir ve imaj kayıplarının önüne geçebilirler. (Moretti (1986: 135)

Sonuç olarak, düşük üretim maliyeti ile yüksek kar hedefine ulaşmak, rekabet ortamında güçlü ve itibarlı olmak isteyen işletmeler, hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarına huzurlu, uyumlu bir iş ortamı hazırlamak durumundadırlar. Verimliliği de arttıracığı şüphesiz olan bu ortamın oluşması için üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önlenmesi konusunda çalışmalar yapılması kaçınılmazdır. Bu tür çalışmalara aşağıdaki örnekler verilebilir:

*Çalışanların iş-görev tanımları açık bir şekilde yapılmalı, rol belirsizliği yaşamalarının önüne geçilmelidir.

*İşletmenin kuralları anlaşılır ve şeffaf olmalıdır. Örgütsel adalet algısını arttıracak şekilde adil bir ödül/ceza sistemi kurulmalıdır.

*Kişilik testleri ile çalışanların işe alım sürecinde sapkın davranışlar gösterme eğilimleri ölçülebilir.

* Yöneticiler üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göz yummamalı ve tutarlı tepkiler vermelidirler.

* Yöneticiler çalışanların güvenini sarsacak davranışlardan kaçınmalı; objektif, adil ve eşitlikçi tutumlara sahip olmalıdırlar.

*Çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve iş tatminini arttıracak ve stresi azaltacak uygulamalara önem verilmelidir.

Her işletme içinde bulunduğu sosyo-kültürel şartları da dikkate alarak kendi örgütsel özelliklerine uygun farklı önlemler alabilir. Alınan önlemlerin, işletmedeki üretkenlik karşıtı iş davranışlarını bütünüyle engellemeye yetmese de asgariye indirmesi, işletmenin verimliliğine, karlılığına olumlu katkı yapacak çalışanları için de huzurlu bir iş ortamı sağlayacaktır.

2.5. NEPOTİZM İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerde ana hedef maksimum kar sağlamaktır. Bu hedefin gerçekleşmesinde önemli etkenler, çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulması, işletmeye bağlılıklarının artırılması ve çalışanların işletmeye ve birbirlerine karşı olumlu davranışlar göstermelerini sağlamaktır. Bu durum zaman zaman işletme politikalarına ve yöneticilerine bağlı olarak gerçekleşmemekte ve çalışanların birbirlerine, işletmenin çıkarlarına, müşterilerine karşı işletmeye zarar verecek, çalışma arkadaşlarını rahatsız edecek birtakım “üretkenlik karşıtı iş davranışları” olarak nitelenen birtakım tutum ve davranışlar içine girmesine neden olmaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışlara çoğunlukla kişisel ve durumsal faktörler neden olmaktadır. Fox ve diğerleri (2001); çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamalarının, bu davranışlara neden olabileceğini göstermişlerdir. Adams'ın (1965) Hakkaniyet Kuramı'na göre, çalışanlar; maaşları, faydaları ve terfileri konusunda herhangi bir kesintiye ya da haksızlığa uğradıkları algısı sonucunda bunu diğer dağıtım araçları ile dengeleme yolu aramaktadırlar.

Bennett ve Robinson'ın (2000), işyeri sapkınlıklarına ilişkin ölçek hazırladıkları araştırmalarında, çalışanların dağıtım adaletsizliği ve yöntem adaletsizliğine tepki olarak gösterdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, bu durumu örgütün yanına bırakmamaya ya da adil davranmayan bireylerden öç alma amacıyla hırsızlık ve vandallık şeklinde ortaya çıktığını öne sürmektedirler. Fox ve diğerlerinin (2001) çalışmasında ise, adaletsizlik algısı, işletmelerde strese kaynaklık eden bir değişken olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilendirilmiştir.

Yapılan araştırmaların çoğunda; üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak, düşmanlık ya da saldırganlık ifade eden davranışları incelemektedir. Bu davranışların çoğu, çalışanın işletme içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığını düşündüğü haksızlıklara bağlı olarak kızgınlık ya da düş kırıklıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak kendini göstermektedir. Çalışanın işletme içinde algıladığı adaletsizlik, kendisi için yoğun bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Spector vd. , 2006,s. 448).

Kayırmacılık, bir kimsenin beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakat ile ilgili faktörleri dikkate alınmaksızın, sadece ilişkilerin esas alınarak istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438). Bu nedenle, kayırmacılık, uygulandığında mağdurlar yaratan ve genellikle örgütsel bağlılığa zarar veren bir durum söz konusu olmaktadır (Araslı, vd., 2006: 295).

İşe alınma sürecinde akrabalık bağlarından faydalanan kişilerle ilgili olarak yapılan bir araştırmada, nepotizmin liyakat temelli istihdama göre daha adaletsiz algılandığı ve istihdam sürecinde aile bağlarından faydalandığı düşünülen kişilere, liyakat temelli işe alınan kişilere göre daha olumsuz bir gözle bakıldığı ortaya konulmuştur (Padgett ve Morris, 2005).

Literatürdeki araştırmaların sonuçlarından da görülebileceği gibi üretkenlik karşıtı davranışlarla adaletsizlik algısı arasındaki ilişki oldukça kuvvetlidir. İşletme içerisinde bazı kişi veya grupların lehine meşru zemine dayanmayan bir ayrımcılık yapıldığında, örgütteki diğer kişi ve gruplar haksızlığa uğradıklarını ve adil olmayan bir işletmede çalıştıklarını düşünmektedir. Bazı kişilerin nitelik ve liyakatten ziyade sahip oldukları akrabalık bağlarından dolayı kayırılmasını ifade eden nepotizm, işletmenin diğer üyelerinde çalıştıkları ortamda adalet, eşitlik ve liyakat temelli muamelenin olmadığı şeklinde bir algıya yol açmaktadır. Algılanan adaletsizlik ise çalışanların işletme ve/veya işletmede çalışan kişiler aleyhine olabilecek tutum ve davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu noktadan hareketle nepotizm uygulamalarının işletmelerde çalışanlar arasında eşitsizlik ve adaletsizlik algılarının oluşmasına hazırladığı zemin, çalışanların işletmeye ve işletmede çalışan diğer bireylere karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğilimlerinin gelişmesine neden olabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tarihte genelde siyasi alanda kendini gösteren nepotizm uygulamaları, aile bağlarının güçlü olduğu Türk toplumunda; sanayileşme ile birlikte büyük kentlere göçün sonucunda kurulmaya başlayan aile işletmelerinde kendini yoğun bir şekilde göstermeye başlamıştır. Bireyler, aralarında kan bağı, aynı dini inanca mensup olma, ortak kültüre sahip olma, aynı etnik kökene sahip olma gibi nedenlerle, gerek kendi kurdukları işletmelerde gerekse çalıştıkları işletmelerde akrabaları/tanıdıkları ile bir arada olma eğilimi göstermektedirler. İşe alım, terfi, ücret belirlenmesi gibi süreçlerde adil olmayan nepotizm uygulamalarının çalışanların adalet algıları üzerinde olumsuz etkileri gözlemlenmektedir. Zedelenen adalet algısı sonucu çalışanların işyerine bağlılıkları düşmekte ve bu durum üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşumuna zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışmada; birinci amaç olarak, araştırma yapılan işletmelerde nepotizm uygulamalarının varlığı ve boyutlarının belirlenmesi, ikinci amaç olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutunun ölçülmesi, üçüncü amaç olarak da nepotizm uygulamaları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması olarak belirlenmiştir.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve sınırlılıkları

Çalışmanın evrenini Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) üyesi olup aynı zamanda derneğin yönetim kurulunda temsil edilen şirketlerin İstanbul'daki işletmelerindeki çalışanları oluşturmaktadır. Bahse konu çalışma evreninin anakütlesi 22 işletme ve toplam 3600 çalışandır. Araştırmada maliyet ve zaman

kısıtları dikkate alınarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Katılımcıların bulunduğu işletmelere 750 adet anket formu gönderilmiş ve 622 adet anket formu yanıtlanmıştır. Geri dönüş oranı %82,9 olan çalışmada soruların 2 den fazlası boş bırakılan 88 adet anket formu değerlendirme dışı bırakılmış ve 534 adet form analize dâhil edilmiştir. Veriler mart-nisan 2017 tarihleri arasında toplanmıştır.

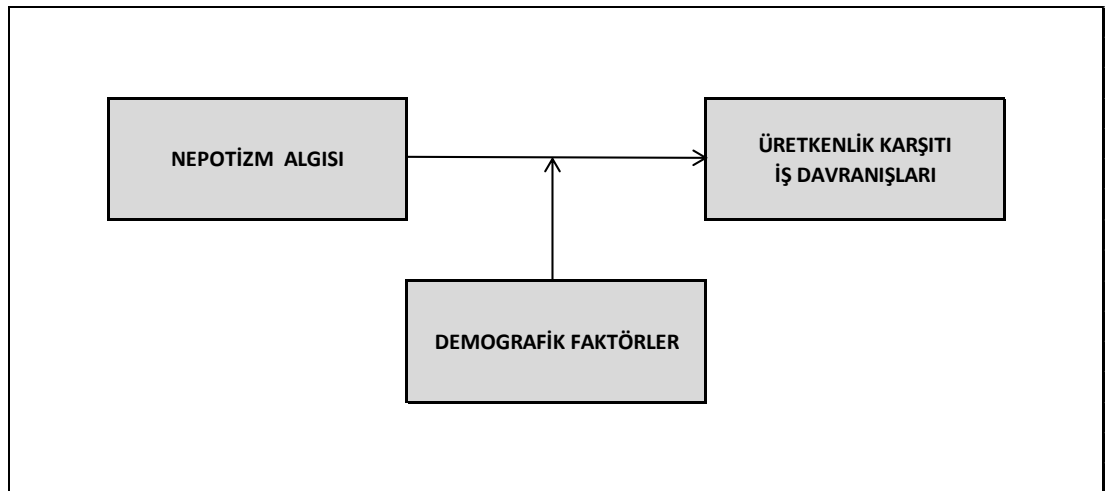
Bu araştırma;

- İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve TGSD üyesi 10 adet işletme,
- Bu işletmelerin orta düzey yönetici ve mavi yakalı çalışanlarından oluşan 534 adet birey,
- Nepotizm ölçeği, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ve demografik özelliklerden oluşan anket formu ile sınırlıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN TASARIM VE YÖNTEMİ

3.2.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel araştırma yöntemi kullanılarak inceleme konusu olayın değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek ve ilişkileri kullanarak ileriye yönelik tahminlerde bulunmak amacıyla geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1. de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın değişkenlerini çalışanların nepotizm algıları ile işletmeye ve işletmedeki diğer bireylere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları oluşturmaktadır. Yanı sıra cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve işyerindeki çalışma süreleri de araştırmanın demografik değişkenleridir. Belirlenen değişkenler doğrultusunda kurulan olası hipotezler sınanmıştır.

3.2.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızın temel problemi, işletmelerde nepotizm uygulamaları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Bu esas amaca ek olarak demografik değişkenlere göre farklılıkların olup olmadığı da incelenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir.

H₁: Çalışanların nepotizm algıları ve alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} Çalışanların nepotizm algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} Çalışanların işlem nepotizmi algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} Çalışanların işe alma ve terfi nepotizmi algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d} Çalışanların işlem nepotizmi algıları ile çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e} Çalışanların işe alma ve terfi nepotizmi algıları ile çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f} Çalışanların işlem nepotizmi algıları ile örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g} Çalışanların işe alma ve terfi nepotizmi algıları ile örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların nepotizm algıları demografik değişkenler bağlamında farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Çalışanların nepotizm algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Çalışanların nepotizm algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Çalışanların nepotizm algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Çalışanların nepotizm algıları kurum kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Çalışanların nepotizm algıları daha önce başka bir işyerinde çalışıp çalışmadıklarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin tutumları demografik değişkenler bağlamında anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H_{3a}: Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H_{3b}: Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında yaşa göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H_{3c}: Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H_{3d}: Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında kurum kıdemine göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H_{3e}: Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında daha önce başka bir işyerinde çalışıp çalışmadıklarına göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.

3.2.3 Veri Toplama Araçları

Anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci kısımda, bireylerin nepotizm algılarını ölçmeye yönelik olarak 14 önermeden oluşan bir ölçek bulunmaktadır. Üçüncü

kısımda ise deneklerin iş ortamında karşılaştıkları üretkenlik karşıtı iş davranışları algılarını ölçmek amaçlı 19 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır.

Nepotizm ölçeği: Çalışanların nepotizm algılarını ölçmeye yönelik, hem Ford ve McLaughlin (1985) hem de Abdalla vd. (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilen ancak Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından çalışanlara yönelik olarak uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 14 adet kapalı uçlu 5'li Likert tipi ifadeden oluşan; terfide nepotizm, işlem nepotizmi ve işe alma sürecinde nepotizm boyutlarının yer aldığı anket formu katılımcılar tarafından yanıtlanmak üzere kullanılmıştır. Bu formda; 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği: Bennett ve Robinson'ın (2000), "çalışanların kasıtlı bir şekilde önemli işletme kurallarını ihlal ederek işletmeye ve işletmenin çalışanlarına zarar veren davranışları" olarak tanımladığı sapkın işyeri davranışlarına ilişkin "Kişilerarası ve Örgütsel Sapkınlık Ölçeği" (Interpersonal and Organizational Deviance Scale) kullanılmıştır. Bu ölçekte işletmeye zarar veren davranışlara yönelik 12 madde, işletmedeki bireylere zarar veren davranışlara yönelik 7 madde vardır. Katılımcılardan, içinde buldukları işletmeye ilişkin sapkınlık davranışları sorulduğu için bu konunun hassasiyeti göz önünde bulundurulmuş ve sosyal beğenilirdikten etkilenmemeleri için sorular dolaylı yoldan ifade edilmiştir. Katılımcılar 5-li Likert ölçeği (1=Hiç olası değildir, 5=Kesinlikle olur) üzerinde işaretlemişlerdir.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada kullanılan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programının 20. sürümüyle analiz edilmiştir. Nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğilimi üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için istatistikî analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumu, yaş, cinsiyet, şu anki işyerinde çalışma süreleri ve daha önce başka işyerinde çalışıp çalışmadıkları ile ilgili bilgileri kapsayan sosyo-demografik özelliklerini analiz edebilmek için frekans analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirlemek için ise

doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi olup olmadığını anlamak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır ve pearson korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır. Nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini görmek için ise regresyon analizi yapılmıştır ve regresyon analizlerinde oluşturulan denklemlerin anlamlılığını görmek için ANOVA testleri yapılmıştır.

3.3.1. Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlilik Bulguları

Güvenilirlik analizi, ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Ölçeklerin güvenilirliği, toplanacak verilerin de güvenilirliğine işaret eder ve bilimsel çalışmanın en önemli şartlarından biridir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach Alpha testinden yararlanılmıştır. Sosyal bilimler yazınında, alfa katsayısının 0,70'ten büyük olması, ölçeklerin içsel güvenilirlikleri için yeterli kabul edilmektedir.

3.3.1.1 Nepotizm Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan nepotizm ölçeğine bu örneklem için tekrar güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Düşük faktör yükünden dolayı bir soru ölçekten çıkarılmıştır.13 ifadeden oluşan nepotizm ölçeği için hesaplanan güvenilirlik analizlerine göre; nepotizm ifadelerine ilişkin Cronbach Alfa değeri 0,915 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak; nepotizm ölçeğini oluşturan her bir boyutun güvenilirlik değerleri, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda aranan en düşük alt sınır olan 0,70'in oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durumda, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir bir veri toplama aracı olduğu kabul edilebilir.

Bu araştırmada faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO=0.931 ve X² Bartlett test (78)=3434,319 p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %58.101'dir. Faktör analizi sonuçlarına göre düşük faktör yüklerinden dolayı bir ifade analiz dışında bırakılarak ikili faktör yapısı oluşturulmuştur. Ölçeğin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin 0,5'den büyük anlamlılık derecesinin ise 0,05'den küçük olması beklenmektedir. Yapılan analizde KMO değerinin 0,931 olduğu ve anlamlılık derecesinin ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.1. Nepotizm Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

	İfadeler	Faktörler	
		1	2
İşlem Nepotizmi	Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.		,808
	Bu işletmede, yöneticilerin akrabalarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.		,736
	Bu işletmede yetki ve sorumluluk, öncelikle yöneticilerin akrabalarına devredilmektedir.		,625
	Bu işletmenin yönetim kademesinde akrabası olanlar, işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.		,753
	Bu işletmede yöneticilerin akrabası konumunda olan çalışanların, diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.		,761
	Bu işletmede, yönetici akrabası olan kişilerden çekinirim.		,701
	Departman yöneticileri, üst yönetimle akrabalık ilişkileri olan çalışanlardan çekinirler.		,585
İşe Alma / terfi Nepotizmi	Bu işletmede, işletme yöneticilerinin akrabalarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	,592	
	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	,626	
	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	,650	
	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin akrabalarının önüne geçemem.	,757	
	Bu işletmede eleman alımında, işletme yönetiminin akrabaları önceliklidir.	,576	
	Bu işletmede bazı görevlere, yalnızca işletme sahibinin veya yöneticisinin akrabaları getirilmektedir.	,700	

3.3.1.2 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Toplam 19 ifadeden oluşan üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğİ için yapılan güvenilirlik analizlerine Cronbach's Alfa değeri; 0,920 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğİni oluşturan her bir boyutun güvenilirlik değeri, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda aranan en düşük alt sınır olan 0,70'in oldukça üzerinde gerçekteleşmiştir. Bu durumda ölçeğİN güvenilir bir veri toplama aracı olduğu kabul edilebilir.

Araştırmada kullanılan üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğİne de bu örneklem için güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu araştırmada faktör analizi için veri setine ilişkin değeri: KMO=0.931 ve X² Bartlett test (171)=5416,524 p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğİne ilişkin başlangıç çözümlünde özdeğeri, varyans ve birikimli varyans değeri hesaplanarak faktör sayısı iki olarak belirlenmiştir. Birinci faktör "Örgüte Karşı ÜKİD" olarak belirlenmiş ve varyansın %32,557'sini açıklamaktadır. Bu faktör çalışanların örgüte karşı olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik algılamalarını kapsayan değışkenleri ölçmektedir. İkinci faktör "Çalışanlara Karşı ÜKİD" olarak belirlenmiş ve varyansın %22,804'ünü açıklamaktadır. Bu faktör çalışanların örgütte çalışan diğeri çalışanlara karşı olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmektedir. Toplam açıklanan varyans %55.36'dır. Faktör analizi sonuçlarına ikili faktör yapısı korunmuştur. ÖlçeğİN faktör analizine uygun olması için KMO değeri 0,5'den büyük anlamlılık derecesinin ise 0,05'den küçük olması beklenmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğİne ilişkin KMO ve Bartlett's testinin bulguları incelendiğinde KMO değeri 0,931>0,50 olduğu ve anlamlılık derecesinin ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Bu değeri ölçeğİN faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin faktör yükleri

	İFADELER	Faktör 1	Faktör 2
Çalışana karşı ÜKID	İşyerinde birileriyle dalga geçmek		,675
	İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek		,789
	İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak		,603
	Çalışma ortamında birilerine kötü söz söylemek, hakaret etmek		,811
	İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak		,680
	Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak		,801
	Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak		,758
	İşyerinden izinsiz eşya almak	,544	
Örgüte karşı ÜKID	İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak	,561	
	İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri alabilmek için makbuz/fiş/fatura/alındı belgesi üzerinde oynama yapmak	,547	
	Çalışma ortamında, kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak	,731	
	İzin almadan işe geç gelmek	,700	
	İş ortamını kirletmek/dağıtmak	,681	
	Yönetici talimatlarını uygulamamak/ ihmal etmek	,771	
	Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak	,781	
	Yetkili olmayan kişilerle işletmeye ait gizli bilgileri paylaşmak	,743	
	İşteyken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek	,728	
	İşinde az çaba harcamak	,807	
	Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak	,767	

3.3.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek adına 7 adet soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilk 5 tanesi katılımcıların eğitim durumları, yaşları, cinsiyet bilgileri ile işyeri kıdemi ve daha önce başka bir işyerinde çalışıp çalışmadıkları ile ilgili bilgileri edinmek için sorulmuştur. Son iki soru olan işletme sahipleri ve yöneticileri ile akrabalık ve tanışıklıkları ile ilgili bilgilerine sağlıklı cevap alınmadığı için değerlendirme dışı tutulmuştur.

Tablo 3.3. Demografik değişkenler tablosu

Demografik Değişkenler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	382	72,1
	Erkek	148	27,9
Yaş	20'den küçük	5	0,9
	20-30 Yaş Arası	172	32,4
	31-40 Yaş Arası	208	39,2
	41-50 Yaş Arası	132	24,9
	51-60 Yaş Arası	13	2,4
	60'dan büyük	1	0,2
Eğitim Düzeyi	Okur-Yazar	7	1,3
	İlköğretim	220	41,4
	Lise	210	39,5
	Lisans	95	17,9
İşletme Kıdemi	1 Yıldan Az	91	17,1
	1-5 Yıl Arası	200	37,7
	6-10 Yıl Arası	169	31,8
	11-15 Yıl Arası	45	8,5
	15 Yıldan Fazla	26	4,9
İş Geçmişi	Hayır	433	81,4
İlk İşyeriniz mi?	Evet	99	18,6

Tablo 3.3 'deki katılımcıların profiline bakıldığında, tekstil sektörünün de genelini temsil eder şekilde %72,1 ile kadınların çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Erkek katılımcılar ise 148 kişi ile toplam katılımcıların %27,9'unu temsil etmektedirler. Katılımcılar arasında yaş aralığı olarak en büyük grubu %39,2 ile 31-40 yaş arası çalışanlar oluşturduğu görülmekle beraber diğer iki büyük grubu %32,4 ile 20-30 yaş arası ile %24,9 ile 41-50 yaş arası oluşturmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunu %41,4 ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Lise eğitimi alanlar %39,5 ve lisans eğitimi almış olanlar katılımcıların %17,9'unu oluşturmaktadırlar. Sadece okur-yazar olduklarını beyan eden 7 kişi ise katılımcıların %1,3'ünü oluşturmaktadırlar.

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki iş kıdemleri ise sırasıyla; %17,1'i bir yıldan az, %37,7 si 1-5 yıl, %31,8'i 6-10 yıl arası, %8,5'i 11-15 yıl arası ve %4,9'u 15 yıldan fazla çalıştıkları şeklindedir. Katılımcılar büyük bir çoğunlukla (%81,4) şimdiki çalıştıkları işyerinin ilk işyerleri olmadığını beyan etmişler ve sadece %18,6'lık kısmı oluşturan 99 kişi ilk işe başladıkları işyerinde çalışmaya devam ettiklerini beyan etmişlerdir.

3.3.3 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin amacı iki değişkenin birbirleri arasında var olan ilişkinin hangi yönde olduğunun ve bu ilişkinin şiddetinin belirlenmesidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 3.4). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Sıfıra yakın değerler düşük korelasyona işaret ederken; 1'e yakın değerler yüksek korelasyonu betimler. Korelasyon katsayıların yorumlanabilmesi için $r < 0.40$ oranının zayıf, $r = 0.40$ ila 0.59 oranlarının orta, $r = 0.60$ ila 0.74 oranları iyi ve $r > 0.75$ 'den yüksek oranların mükemmel olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Şencan, 2005: 279).

Çalışanların anketteki ifadelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda, hem nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için hem de, işlem nepotizmi ve işe alma/terfide nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.4' de değişkenler arasındaki istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 3.4 : Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ort.	SS	İşlem Nepotizmi	Terfi İşe Alma Nepotizmi	Nepotizm	CKÜ	ÖKÜ	UKİD
İşlem Nepotizmi	3,276	,9532	1	,728**	,899**	,279**	,140**	,249**
Terfi/İşe Alma Nepotizmi	2,966	,8806		1	,955**	,258**	,117*	,223**
Nepotizm	3,085	,9081			1	,286**	,135**	,250**
CKÜ	2,657	,9081				1	,489**	,884**
ÖKÜ	1,993	,7839					1	,840**
UKİD	2,325	,7306						1

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Pearson korelasyon analizi neticesinde elde edilen bulgular (Tablo 3.4.) incelendiğinde nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD) arasında ($r=,250$); ÜKİD in alt boyutu olarak incelenen çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışı (CKÜ) ile arasında ($r=,286$) ve ÜKİD alt boyutu olarak incelenen örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışı (ÖKÜ) ile arasında da ($r=,135$) ile pozitif korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.'deki korelasyon analizi verilerinden yararlanılarak işletmelerdeki nepotizm algısının örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ortaya konulmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir, nihai değerlendirme için regresyon analizleri neticesinde tekrar bakılacaktır.

3.3.4. Regresyon Analizleri

Araştırma modeli doğrultusunda bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini test etmek üzere bir dizi regresyon analizi yapılmıştır.

Nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi

Tablo 3.5. Regresyon analizi tablosu

Regresyon Analizi Sonuçları			
<i>Bağımlı Değişken: üretkenlik karşıtı iş davranışları</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Nepotizm	,250	5,949	0,000
R= 0,250 ; Düzeltilmiş R²= 0,061 ; F = 35,390 ; p= 0,000			

Tablo 3.5'deki regresyon analizinde nepotizm uygulamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, nepotizm algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları etkisi ($\beta = ,250$ $p=0,000$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçların ışığında nepotizm uygulamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ($\beta = ,250$) ve anlamlı olarak ($p=0,000<0,05$) etkilediği görülmektedir.

Nepotizm uygulamalarındaki 1 birimlik artışın üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 0,250 birim arttırması beklenebilir. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 =0,061$) bakıldığında nepotizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının % 6,1'ini açıkladığı görülmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova analizi sonucunda F değeri 35,390 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur.

Bu sonuçla H_{1a} Hipotezi kabul edilmiştir. Nepotizm uygulamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir.

İşlem nepotizmi ve terfi-işe almada nepotizmin ÜKİD üzerine etkisi

Tablo 3.6 : Regresyon analizi tablosu

Regresyon Analizi Sonuçları			
<i>Bağımlı Değişken: üretkenlik karşıtı iş davranışları</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
İşlem Nepotizmi	,141	3,000	0,003
Terfi / İşe Alma Nepotizmi	,074	1,449	0,148
R= 0,256; Düzeltilmiş R²= 0,062 ; F = 18,552; p= 0,000			

Tablo 3.6.'daki regresyon analizinde nepotizm uygulamalarının alt boyutları olan işlem nepotizmi ve terfi/işe almada nepotizm algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,062$) bakıldığında işlem ve terfi/işe almada nepotizm algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının % 6,2'sini açıkladığı görülmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova analizi sonucunda F değeri 18,552 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur.

Analiz sonucunda, işlem nepotizmi algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları etkisi ($\beta = ,141$ $p=0,003$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçların ışığında işlem nepotizmi uygulamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ($\beta = ,141$) ve anlamlı olarak ($p=0,000 < 0,05$) etkilediği görülmektedir.

Bu sonuçla H_{1b} Hipotezi kabul edilmiştir. İşlem nepotizmi uygulamalarındaki artış üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Terfi ve işe almada nepotizm uygulamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi için yapılan analizde hesaplanan ($p=0,569$) değerinin 0,05 den büyük çıkması sonucunda işe alma ve terfi nepotizmi algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir.

Bu sonuçla H_{1c} Hipotezi reddedilmiştir. İşe almada ve terfide nepotizm uygulamalarının UKİD üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

İşlem nepotizmi ve terfi-işe almada nepotizmin CKU üzerine etkisi

Tablo 3.7. Regresyon analizi tablosu

Regresyon Analizi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Çalışana Karşı Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
İşlem Nepotizmi	,185	3,197	0,001
Terfi / İşe Alma Nepotizmi	,120	1,920	0,055

R= 0,290 ; Düzeltilmiş R²= 0,081 ; F = 24,327 ; p= 0,000

Tablo 3.7'deki regresyon analizinde nepotizm uygulamalarının alt boyutları olan işlem nepotizmi ve terfi/işe almada nepotizm algılarının çalışanlara karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,081$) bakıldığında işlem ve terfi/işe almada nepotizm algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının % 8,1'ini açıkladığı görülmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova analizi sonucunda F değeri 24,327 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur.

Analiz sonucunda, işlem nepotizmi algısının çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları etkisi ($\beta = ,185$ $p=0,001$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçların ışığında işlem nepotizmi uygulamalarının çalışanlara karşı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ($\beta = ,185$) ve anlamlı olarak ($p=0,001 < 0,05$) etkilediği görülmektedir.

Bu sonuçla H_{1d} Hipotezi kabul edilmiştir. İşlem nepotizmi uygulamalarındaki 1 birimlik artışın çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 0,185 birim arttırması beklenebilir.

Terfi ve işe almada nepotizm uygulamalarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi için yapılan analizde hesaplanan ($p=0,055$) değerinin 0,05 den büyük çıkması sonucunda İşe alma ve terfi nepotizmi algılarının çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir.

Bu sonuçla H_{1e} Hipotezi reddedilmiştir.

İşlem nepotizmi ve terfi-işe almada nepotizmin ÖKU üzerine etkisi

Tablo 3.8. Regresyon analizi tablosu

Regresyon Analizi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Örgüte Karşı Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
İşlem Nepotizmi	,097	1,879	0,061
Terfi / İşe Alma Nepotizmi	,027	,487	0,627
R= 0,142 ; Düzeltilmiş R²= 0,016 ; F = 5,431 ; p= 0,005			

Tablo 3.8'deki regresyon analizinde nepotizm uygulamalarının alt boyutları olan işlem nepotizmi ve terfi/işe almada nepotizm algılarının örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Belirleyicilik katsayısı değerine ($R^2 = 0,016$) bakıldığında işlem ve terfi/işe almada nepotizm algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının % 1,6'sını açıkladığı görülmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova analizi sonucunda F değeri 5,431 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,005$) bulunmuştur.

Analiz sonucunda, işlem nepotizmi algısının örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları etkisi için ($p=0,061 > 0,05$) olarak bulunmuştur. Benzer şekilde terfi ve işe almada nepotizm uygulamalarının örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi için yapılan analizde hesaplanan ($p=0,627$) değerinin 0,05 den büyük çıkması sonucunda hem işlem nepotizmi hem de işe alma ve terfi nepotizmi algılarının örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir.

Bu sonuçlarla H_{1f} ve H_{1g} Hipotezleri reddedilmiştir. İşlem nepotizmi ve işe alma ve terfi nepotizmi uygulamalarının örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

3.3.5.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ

Demografik değişkenler bağlamındaki farklılıkların araştırmaya katılan çalışanların nepotizm algıları ve bunların üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğilimleri üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek amacı ile verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılıkları da analiz edilmiştir. Cinsiyet ve daha önce başka bir işte çalışıp çalışmadıkları değişkenleri için t testi, yaş, eğitim, kurum kıdemi değişkenleri için ise tek yön ANOVA testi uygulanmıştır.

T Testi Analizleri:

Cinsiyet değişkeni için t testi :

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre çalışana karşı üretkenlik karşıtı davranış boyutunun [$t(528)= 3.641, p=.000$] erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadınların çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğilimleri ($=2.7434, SS=0.905$) erkeklerden ($=2.4269, SS= 0.879$) daha yüksektir. Benzer şekilde katılımcıların genel üretkenlik karşıtı davranış boyutu [$t(528)= 2.136, p=.033$] da erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Kadınların üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğilimleri ($=2.3647, SS=0.716$) erkeklerden ($=2.2141, SS= 0.760$) daha yüksektir.

Bu sonuçlar ışığında kadınların erkeklere oranla nepotizm algıları etkisi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğilimleri erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu sonuçlarla H_{3A} hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda cinsiyet değişkeni ile çalışanların nepotizm algısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bu durumda H_{2A} hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların daha önce başka bir işte çalışma durum değişkeni için t testi:

Katılımcıların daha önce başka bir işyerinde çalışıp çalışmadıkları durum değişkenine göre yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre çalışanların nepotizm algılarının (alt boyutları ile birlikte) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma eğilimlerinin (alt boyutları ile birlikte) çalıştıkları işyerinin ilk işyeri olup olmaması ile arasında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu durumda H_{2e} ve H_{3e} hipotezleri reddedilmiştir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) :

Katılımcıların nepotizm algıları ve alt boyutları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına eğilimlerine yönelik verdikleri cevapların en az üç gruplu demografik etkenlere göre farklı olup olmadığı tek yön varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Analizde ilk olarak araştırmada kullanılan değişkenler ile araştırma için belirlenen demografik değişkenleri oluşturan grupların varyanslarının eşit olup olmadığının tespiti için Levine Testi yapılmıştır. One way ANOVA analizinde T testinde olduğu gibi p değerine bakılmakta ve p değeri 0,05'den küçük ise ($p < 0,05$) homojen grupların ortalamaları arasındaki farklılığın hangi demografik gruptan kaynaklandığını belirlemek amacı ile çoklu karşılaştırma testleri (Scheffe, LSD) uygulanmıştır. p değeri 0,05'den büyük ise ($p > 0,05$) ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı kabullenilmiştir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre tek yönlü varyans analizi

Yapılan analiz sonuçlarının incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların, eğitim durumları ile nepotizmin alt boyutu terfi-işe almada nepotizm algıları ($F = 3.963; p = 0.008$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.02; SS = 0,86$); lise mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 3.04; SS = 0,85$) iken lisans mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 2.70; SS = 0,96$) şeklinde tespit edilmiştir.

Bu sonuçlarla lisans mezunu çalışanlarda nepotizm algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

Aynı şekilde analiz sonuçlarının incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların, eğitim durumları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ($F = 7.396; p = 0.000$) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 2.20; SS = 0,66$); Lise mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 2.35; SS = 0,72$) iken lisans mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 2.60; SS = 0,84$) şeklinde tespit edilmiştir. Ayrıca ÜKD'nin alt boyutu örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları ($F = 15.940; p = 0.000$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 1.76; SS = 0,65$); Lise mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 2.08; SS = 0,77$) iken lisans mezunu çalışanların ortalamaları ($\bar{X} = 2.37; SS = 0,92$) şeklinde tespit edilmiştir.

Bu sonuçlarla Lisans mezunu çalışanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğilimleri daha yüksek bulunmuş ve H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların yaşlarına göre tek yönlü varyans analizi

Yapılan analizlerin sonuçlarının incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların nepotizm ve alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu sonuçlarla H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarının incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların, ÜKD'nin alt boyutu örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları (F= 2.893; p=0.035) ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 20-30 yaş arası çalışanların ortalamaları (\bar{X} =2.21; SS= 1,00); 41-50 yaş arası çalışanların ortalamaları (\bar{X} =1.95; SS= 1,00) şeklinde tespit edilmiştir.

Bu sonuçlarla genç çalışanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğilimleri daha yüksek bulunmuş ve H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kurum kıdemlerine göre tek yönlü varyans analizi

Yapılan analiz sonuçlarının incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların, kurum kıdemleri ile nepotizmin alt boyutu terfi-işe almada nepotizm algıları (F= 4.190;p=0.002) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bir yıldan az çalışanların ortalamaları (\bar{X} =2.98; SS= 1,00); 11-15 yıl arası çalışanların ortalamaları (\bar{X} =3.57; SS= 1,00) şeklinde tespit edilmiştir.

Bu sonuçlarla işletmelerde daha uzun çalışanlarda nepotizm algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarının incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların, kurum kıdemleri ile UKID'in alt boyutu olan çalışanlara karşı üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma eğilimi arasında (F= 2.799;p=0.025) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bir yıldan az çalışanların ortalamaları (\bar{X} =2.61; SS= 1,00); 06-10 yıl arası çalışanların ortalamaları (\bar{X} =2.94; SS= 1,00) şeklinde tespit edilmiştir.

Bu sonuçlarla kurumda çalışma süresi uzadıkça üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğiliminin arttığı tespit edilmiş ve H_{3d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.9 Hipotez Sonuç tablosu

HIPOTEZLER	SONUÇ
H _{1a} Çalışanların nepotizm algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1b} Çalışanların işlem nepotizmi algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1c} Çalışanların işe alma ve terfi nepotizmi algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H _{1d} Çalışanların işlem nepotizmi algıları ile çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1e} Çalışanların işe alma ve terfi nepotizmi algıları ile çalışana karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H _{1f} Çalışanların işlem nepotizmi algıları ile örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H _{1g} Çalışanların işe alma ve terfi nepotizmi algıları ile örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H _{2a} : Çalışanların nepotizm algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	RET
H _{2b} : Çalışanların nepotizm algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.	RET
H _{2c} : Çalışanların nepotizm algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{2d} : Çalışanların nepotizm algıları kurum kıdemine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{2e} : Çalışanların nepotizm algıları daha önce başka bir işyerinde çalışıp çalışmadıklarına göre farklılık göstermektedir.	RET
H _{3a} : Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.	KABUL
H _{3b} : Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında yaşa göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.	KABUL
H _{3c} : Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.	KABUL
H _{3d} : Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında kurum kıdemine göre anlamlı farklılıklar mevcuttur.	KABUL
H _{3e} : Çalışanların ÜKİD'larına ilişkin tutumlarında daha önce başka bir işyerinde çalışıp çalışmadıklarına göre farklılıklar mevcuttur.	RET

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler için en önemli sermaye insan kaynağıdır. İşletmeler için ana amaç olan kar maksimizasyonu ve sürdürülebilir rekabet gücünün korunmasında çalışanların işletme ile olan ilişkisi önem kazanmaktadır. Çalışanların beklentilerin ötesinde gösterecekleri çaba ile işletmeye sunabilecekleri katkının artması söz konusu olabileceği gibi, düşük performans gösterecekleri durumda işletmeye ve işletmenin iç ve dış müşterilerine zarar verebilmektedirler. Çalışanların, işletmeye bağlılıklarını ve performanslarını arttıracak olumlu örgütsel davranışlara sevkedecek çalışmaların yapılmasının yanı sıra, içinde bulunacakları olumsuz davranışların nedenlerinin araştırılması ve bunların önlenmesi için gerekli önlemlerin alınması da işletmenin başarısı için oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Dünya üzerinde tarihin eski dönemlerinden beri, oldukça sık rastlanılan nepotizm uygulamaları, kavramsal olarak olumsuz değerlendirilmesine karşın, farklı coğrafya ve kültürlerde dayanışmanın bir türü olarak benimsenmiş ve insanların aralarındaki sosyal ilişkilerin sonucunda kurulmuş bağların bir sonucu olarak da değerlendirilmiştir. Aynı değerleri paylaşan ve ortak çıkarlara sahip insanların oluşturdukları sosyal topluluk içerisinde, birbirlerine karşılıklı olarak bağlanmaları sonucunda ortaya çıkan dayanışma kültürü her ne kadar grup içerisindekiler için olumlu sonuçlar ortaya koymakta ise de, grup dışındakiler için haksız ve adil olmayan sonuçlara sebep olmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında ise, çalışanlarda oluşan nepotizm algısı; sosyo-kültürel yapı, ekonomik gelişmişlik, refah düzeyi ve emek piyasasındaki arz-talep dengesi gibi çevresel etmenlere ve işletmenin büyüklüğü, sahiplik yapısı ve kurumsallaşma düzeyi gibi iç etmenlere bağlıdır. Çalışanlar arasında ortak değerlere sahip olan, benzer özelliklere sahip kişilerle beraber çalışmak olumlu bir örgüt iklimi yaratmak adına faydalı olabilmektedir. Bu durumda oluşacak güven ortamı işletme açısından verimliliği arttıracak bir etmen olarak da değerlendirilebilir. Buna karşın nepotizm uygulamaları sonucunda liyakat esasına dayanmayan atamalar ile işletme içinde yerleşecek adaletsizlik algısının işletmeye bağlılığı ve çalışanların performansını düşürücü bir etki yapması kaçınılmazdır. Benzer şekilde işletmenin sahipliğini yapan ailenin çıkarları ile çalışanların çıkarları arasında oluşabilecek çatışmanın da işletme üzerinde olumsuz etki yapabileceğinden söz edilebilir.

Sonuç olarak; aile işletmelerinin ağırlıkta olduğu tekstil sektöründe yaygın olarak görülen nepotizm, bazı olumlu etkileri de gözardı edilemediği için varlığı kanıksanan ve dolayısıyla tamamen önlenmesi de çok zor görünen bir olgudur. Kaçınılamayan nepotizmin tekstil işletmeleri açısından yönetilmesi gereken bir sorun olarak ele alınması gerekmektedir. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken en önemli husus, eşitlik ve adalet ilkelerini koruyarak, alınacak önlemler ile nepotizmin olumsuz etkilerini yumuşatmak olmalıdır.

Bu çalışmada, tekstil işletmelerinde çalışanların sahip olacakları nepotizm algıları ile görülmesi muhtemel üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatürde daha önce bu konu üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat Nepotizm-Örgütsel adalet ve Örgütsel adalet-Üretkenlik karşıtı iş davranışları aralarındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalar ile paralel sonuçlar elde edilmiştir. Nepotizmin çalışanların işletmeye duydukları güven ve adalet algıları üzerindeki negatif etkisine paralel olarak işletmelerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarında artış görmek mümkün olabilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre İstanbul'daki tekstil işletmelerindeki çalışanların nepotizm algılarının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını gösterme eğilimi üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Nepotizmin alt boyutlarından işlem nepotizminin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde ve alt boyutlarından çalışana karşı ÜKİD'lerinde pozitif etkisi tesbit edilmiş, buna karşı örgüte karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sunucuna varılmıştır. Ayrıca; nepotizmin alt boyutlarından işe alma/terfi nepotizminin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Bu sonuçlar ışığında tekstil işletmelerinde çalışanların, işe almada ve terfide uygulanan nepotizmden dolayı, üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterme eğiliminde olmadıkları, ancak beraber çalıştıkları kişiler lehine yapılan nepotizm uygulamalarından dolayı özellikle de kayırdıklarını düşündükleri çalışma arkadaşlarına karşı saldırgan tutumlar içine girme eğiliminde oldukları görülmektedir.

GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair araştırma İstanbul'da tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, farklı sektörlerde yapılacak benzer araştırmalar ile karşılaştırılabilir.

Araştırmada katılımcıların eğitim, cinsiyet, yaş ve kurum kıdemlerine göre üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğilimlerinde anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Buradan yola çıkılarak çalışanların bu konu üzerinde farkındalık yaratılması amacıyla eğitim programları düzenlenmesinin önemli ve faydalı olduğu düşünülmelidir.

Gelecek araştırmalarda, çalışanların nepotizm algılarının ÜKİD üzerindeki etkilerinin sosyal ve kültürel boyutlarının da incelenmesi farklı sosyal kesimlerin farklı kültür etkilerinin de bu tarz davranışları göstermedeki etkilerinin tespit edilmeleri yararlı olacaktır.

Ayrıca, gerek nepotizm uygulamalarının, gerekse de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının varlığının dile getirilmesinde çalışanlar açısından yaşadıkları çekingenlik de önemli bir sınırlılıktır. Gelecek çalışmalarda bu konudaki çekingenlikleri gidermek adına farklı ölçek geliştirme ve değişik araştırma yöntemlerine başvurmak yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H.F. , Maghrabi, A.S. , ve Raggad B.G. , (1998), "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study", International Journal of Manpower, Vol. 19, No: 8, pp. 554 -570.
- Aközer, M. (2003). "Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk", Görüş Dergisi, Aralık-2003, ss.14-23.
- Araslı, H., Bavik, A. Ve Ekiz, E. H. (2006). İnsan üzerine Adam kayırma ve "Etkileri Kaynak Yönetimi, üç, dört Olgu ve Kuzey beş yıldızlı oteller Kıbrıs ", Sosyoloji ve Sosyal Politika, 26 (7/8), s.295-308
- Araslı, H. Ve Tümer, M. (2008), "Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus", Social Behavior and Personality, Vol. 36, No. 9, pp. 1237-1250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). Nepotizm - İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 730 - 736). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını.
- Asunakutlu, T. (2010). „Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık” (s. 42-60), Beta Yayınları, İstanbul.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010), "Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.15, Sa. 2, ss. 93–109.
- Ateş, Ö. (2005), Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara. Sanayi Odası Yayını, Yayın No. 56, Ankara.,
- Aydoğan, İ. (2009). "Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage", Educational Policy Analysis and Strategic Research, Online Submission, 4/1 ,s.1-17
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes" Aggressive Behavior, 22(3), 161-173.
- Başaran, İ. (2007). "Yerel Patronaj ve Network İlişkileri", Yerel Siyaset, s.51-55.

- Barutçugil, İ. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bellow, A. (2003). "In Paradise Of Nepotism: A Natural History", U.S.A: Doubleday.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). "The Role of Family in Family Firms", Journal of Economic Perspectives, 20/2, s.73-96.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M. (1997). "At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations." (ss. 18-36). Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc.
- Büte, M. (2009). "Aile Şirketlerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma" 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 737 - 741). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Büte, M. (2011). " Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Rolü Var mıdır?", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, s.175-184.
- Büte, M. (2011-1). "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü Dergisi, 15/ 1,s.383-404.
- 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
- CGF Research Institute, 2010, www.cgfresearchinstitute.com. (25.03.2012).
- Çarıkcı, İ. H. , ve Arslan, E. T. (2010). "Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri" R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık (s. 27 - 39). İstanbul: Beta Basım
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". OAKA, 4(7), 143-161.

- Douglas, S.C. ve Martinko, M.J.,(2001).“Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression”, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.4, 547-559
- Dubetsky, A. (1976). “Kinship, Primordial Ties, and Factory Organization in Turkey: An Anthropological View”. International Journal of Middle East Staudies, 7 (3), 433 - 451.
- Düz, S. (2012). “Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Erusta, M. ve Akdeniz, M. “Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat”. https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ_MP5uweiHmDoLkhJ5CsRs5oGShUceuP_W9n-q/edit erişim tarihi 17.05.2017
- Ford, R. And McLaughlin, F. (1985). “Nepotism”. Personnal Journal, September, 64, 57-61.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). “Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions”. Journal of Vocational Behavior, 59(3), 291-309.
- Fritz, R. (2003). “Başkasına Çalışarak Zengin Olunmaz”. Çev: Özlem Nudralı, İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.
- Gardner, Jonathan (2011), “Favoritism in Workplace Promotions Widespread, Study Says”, <http://strengtheningorganisations.blogspot.com.tr/2011/09/favouritism-in-workplace-promotions.html>, (23.05.2017).
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). “Antisocial Behavior in Organizations”. Sage Publications.
- Greenberg, J. (1990). “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, Journal of Applied Psychology, Vol. 75,No.5,561-568
- Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. (2003). “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, International Journal of Selection and Assessment,11(1),30-42
- Heper, M. (2006). “Türkiye'de Devlet Geleneği”. (Çev. Soyarık, N.) Ankara: Doğu Batı Yayınları

- 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.
- Hogan, J. ve Hogan, R. (1989). "How to measure employee reliability". Journal of Applied Psychology, 74(2), 273-279.
- Holinger, R. ve Clark, J. (1982). "Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience", Work and Occupations. Vol:9(1), s.97-114.
- İlhan, T., ve Erdem, R. (2010). "Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)", R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık (s. 135-166), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İnat, Ş. (2006). "Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Hemşehri Dernekleri ve Kentlileşme Süreci, Antalya Örneği", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A. (2013). "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği". Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(3), 61-83
- İyişleroğlu, 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.
- Jeffries, H.M. (2003). "Job descriptions, nepotism and part-time work: the minstrels and trumpeters of the court of Edward IV. of England (1461-1483)". Plainsong and Medieval Music, 12(2), 165-177.
- 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.
- Karaman, K. (2003). "Türkiye'de Şehirleşme Olgusu ve Gecekondü Sorunu". Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 4, 108 - 117.

- Kayabaşı, Y. (2005). "Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana
- Kelloway, E. K., L. Francis, M. Prosser ve J. E. Cameron. (2010). "Counterproductive Work Behavior as Protest," *Human Resource Management Review* 20(1): 18-25.
- 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. W. (2003). "Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations", *Journal Of Business Ethics*, 43/4, s.289-303.
- Köse, A. (2008). Küreselleşme Çağında Bir Aidiyet Zemini Ve Örgütlenme Şekli Olarak Hemşehrilik. *Akademik İncelemeler*, 3 (1), 221 - 232.
- Kragh, S. U. (2012). "The Anthropology Of Nepotism: Social Distance And Reciprocity in Organizations in Developing Countries", *International Journal Of Cross Cultural Management*, 12, s.247-265
- Lansberg, Ivan, (1983), "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap" *Organizational Dynamics*, Periodicals Division; American Management Associations, Vol.12, No:1 s.39-46
- Lau, Vivian C. S.; Au Wing Tung; Ho Jane M. C. (2003), "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations", *Journal of Bussiness and Psychology*, Vol.18, No:1, s. 73-99.
- Luther, Nathan John (2000). "Understanding Workplace Deviance:An Application of Primary Socialization Theory", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Colorado State University.
- Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", *Journal of Applied Psychology*. Vol:89(4), s.647-660.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). "Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective". *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1/2), 36-50
- Moretti, Donald M. (1986), "The Prediction of Employee Counterproductivity Through Attitude Assessment", *Journal of Business and Psychology*. Vol:1(2), s.134-147.

- Mulder, B.Kaye (2008), "Risking the Business or Reaping the Benefits: The Antecedents and Consequences of Nepotism", Doktora Tezi, DePaul University, Chicago, Illinois.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (2005). "Aggression in the workplace: A socialpsychological perspective". İinde S. Fox ve P. E. Spector (Ed), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (ss. 13-40). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- O'leary, Kelly Anne M.; Griffin, Ricky W.; Glew, David J. (1996), "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", Academy of Management Review. Vol.21, No:1, s. 225-253.
- Öcel, H. ve O. Aydın. 2010. "Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi," Türk Psikoloji Dergisi 25 (66): 73-83
- Ören K. 2007 " Sosyal Sermayede Güven unsuru ve içgüdü Performansına etkisi" Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü (9)1 ss. 84- 86
- 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.
- Özler, H. ; Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. , (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, ss. 437-450.
- Özler, D. E. and Buyukarslan, A. (2011). "The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literatür Review". International Journal of Business and Management Studies, 3 (1), 275 - 285.
- Padgett, M.Y. ve Morris, K.A. (2005), "Keeping it "All in the Family": Does Nepotism in the Hiring Process Really Benetif the Beneficiary?", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 11, No. 2, pp.34-45.
- Ponzo, M. ve Scoppa V. (2010), "The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism?", The Journal of Socio-Economics, Volume 39, Issue 1, January 2010, pp. 89-99,
- Ponzo, M. ve Scoppa, V. (2011), "A simple model of favouritism in recruitment", Research in Economics, Vol. 65, No. 2, pp. 78-88
- Prokosch, R. , (2011), "Nepotism", Calgary Magazine in 2001.

- Robinson, S.L. ve Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi: 10.2307/256693.
- Robinson S.L ve Bennet R.J. ,(2000), "Development of a Measure of Workplace Deviance" *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No. 3, 349-360
- Robinson, S.L, Greenberg, J. (1998), "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", *Journal of Organizational Behavior*, 5, 1-30.
- Sackett, P.R. (2002) "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No:1/2, 5-11
- Sackett, P.R , De Vore, C. (2009), "İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar", N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (ed.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, Cilt 1, İstanbul: Literatür Yayınları
- Safran, B. ve Asunakutlu, T. (2005). "Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 /1, s.157-176.
- Seçer, H. Ş. ve Seçer, B. (2007). "Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi". *TİSK Akademi*, 2(4), 146-175.
- Sheridan, G. , "Nepotism: is it back?", *New Statesman*, 135 (September 29, 2003): pp. 22–25.
- Shin H. E. ve Chin K. S. (1989)." Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea". *Sociological Forum*. Cilt:4, Sayı:1, akt. Dökümbilek, F. (2010). *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sirmen, N. (2006). "Önsöz: Namusun Arka Planı İçinde Harem ve Kuzenler" (Çev. Ş. Tekeli ve N. Sirmen). İstanbul: Metis Yayınları, 21-28.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice". *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

- Spector, P. E. (2000). "Industrial and organizational psychology: Research and practice (2.b.)." New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). "The stressor-emotion model of counterproductive work behavior". Washington, DC, US: American Psychological Association. ss. 151-174
- Spector, P.E., S. Fox, L.M. Penney, K. Bruursema, A. Goh, S. Kessler. 2006. "The Dimensionality Of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? " Journal of Vocational Behavior 68: 446-460.
- Spector, P. E. (2011). "The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives". Human Resource Management Review, 21(4), 342-352.
- Storms, P.L., Spector, P.E. (1987) "Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control", Journal of Occupational Psychology, Vol.60, No.3, 227-234
- Stout, T , (2006) "Occupational nepotism among law firms A study of nepotism beyond anecdotal evidence" Unpublished masters thesis, 1(2),
- Şencan, H. (2005). "Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik". Seçkin Yayıncılık
- Şentürk, H. (2007). "Politik Patronaj", Yerel Siyaset, s.14-17.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge H. S. (2007), "Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Topbaş, O. N. (1999). "Abide Şahsiyetleri ve Müesseseleriyle Osmanlı" İstanbul: Erkam Yayınları
- Trahair, R.C.S (1994) "From Aristtelian to Reaganomics: A Dictionary of Eponyms with Biographies in the Social Science" Greenwood Publishing Group. s.72
- Vardi, Y. , Wiener, Y. , (1996), "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", Organization Science. Vol:7(2), s.151-165.
- Vardi, Y., Weitz, E. (2004), "Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management", Mahwah NJ: Lawrance Erlbaum Associates Inc.
- Vinton, Karen L. , (1998), "Nepotism: An Interdisciplinary Model", Family Business Review, Vol. 11, No. 4, Family Firm Institute, Inc. , s. 297-303.

Vural, B.A. ve Sohodol, Ç. ,(2004) "Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma" 1. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi. s.325-332

Webster's Third New International Dictionary, (1976). 1510.

Williams, M. L. ve Laker D. (2010), "Nepotism: Can It Affect the Bottom, Northeastern Association of Business, Economics, and Technology Proceedings", 33th Annual Meeting October 19th and 20th, pp. 230-236.

Wong, L. C. Ve Kleiner B. H. , (1994) "Nepotism", Work Study, Vol. 43 No. 5, pp.10 – 12.

Yaşamış, F. D. (2001). "Osmanlı Devlet Yönetimi: Başlangıç Yılları" Türk İdare Dergisi, 73 (432), 1 – 32

Yüksel, Ö. , (2004), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelime=188959 (Erişim tarihi 21.02.2017)

https://de.wikipedia.org/wiki/Kolner_Klungel (Erişim tarihi 11.12.2016)

<http://www.hurriyet.com.tr/tusiaddan-yoneticilere-ataturkun-liderlik-sirlari-39075537>
Erişim tarihi 11.12.2016

EK-A. Anket Formu

Sayın Katılımcı

Tekstil işletmelerinde Nepotizm (akraba kayırmacılığı) uygulamaları ve üretkenlik karşıtı etkileri konulu bu araştırma İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılmaktadır.

Verilen yanıtlar kesinlikle işletmeye ve şahsa bağlı olarak açıklanmayacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve yardımlar için şimdiden teşekkür ederiz.

1-Eğitim durumunuz

() okuryazar () İlköğretim () Lise () Üniversite

2-Yaşınız

() 20'den küçük () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 60'dan büyük

3-Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

4-Kaç yıldır bu işletmeye çalışıyorsunuz

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla

5-Daha önce başka bir işte çalıştınız mı?

() Evet () Hayır

6- İşletme sahiplerinden veya üst düzey yöneticilerinden akrabanız var mı? Varsa derecesi

() Anne-Baba () Kardeş () Hala/Teyze () Dayı/ Amca ()
Yeğen

() Kuzen () Dönürlük () Diğer,.....

7- İşletme sahipleri veya üst düzey yöneticileri ile akraba değilseniz bile aranızda (işe başlamadan kurulmuş) herhangi bir tanışıklık/arkadaşlık bağınız var mı?

() Evet () Hayır

İşletmelerde işletme sahiplerinin veya üst düzey yöneticilerin akrabalarına/tanıdıklarına zaman zaman kayırmacılık (nepotizm) uygulamaları gözlemlenmektedir. İşletmenizde bu tip uygulamaların varlığı ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara samimi cevap vermeniz önemle rica olunur.

1.Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası/arkadaşı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

2.Bu işletmede, yöneticilerin akrabalarını/arkadaşlarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

3.Bu işletmede yetki ve sorumluluk, öncelikle yöneticilerin akrabalarına/arkadaşlarına devredilmektedir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

4.Bu işletmenin yönetim kademesinde akrabası/arkadaşı olanlar, işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

5.Bu işletmede yöneticilerin akrabası/arkadaşı konumunda olan çalışanların, diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

6.Bu işletmede, yöneticilerin akrabası/arkadaşı olan kişilerden çekinirim.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

7.Departman yöneticileri, üst yönetimle akrabalık/arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinirler.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

8.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, yöneticiler ile olan akrabalık/arkadaşlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

9.Bu işletmede, işletme yöneticilerinin akrabalarının/ arkadaşlarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

10.Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

11.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

12.Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin akrabalarının/ arkadaşlarının önüne geçemem.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

13.Bu işletmede eleman alımında, işletme yönetiminin akrabaları/ arkadaşları önceliklidir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

14.Bu işletmede bazı görevlere, yalnızca işletme sahibinin veya yöneticisinin akrabaları/ arkadaşları getirilmektedir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Size işletmelerde çalışan akraba ve tanıdıklara kayırmacılık (nepotizm) uygulanmasından dolayı çalışanların aşağıdaki davranışları/eylemleri gerçekleştirmesi ne kadar olasıdır?

1. İşyerinde birileriyle dalga geçmek

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

2. İşyerinde birilerine incitici sözler söylemek

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

3. İşyerinde etnik, dini ya da ırkçı söylemlerde bulunmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

4. Çalışma ortamında birilerine kötü söz söylemek, hakaret etmek

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

5. İşyerinde birilerine eşek şakası yapmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

6. Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

7. Çalışma arkadaşını başkalarının önünde utandırmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

8. İşyerinden izinsiz eşya almak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

9. İş saatlerinde çalışmaktan çok hayal kurmaya zaman harcamak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

10. İş gereği harcadığı paradan daha fazlasını geri alabilmek için makbuz / fiş / fatura / alındı belgesi üzerinde oynama yapmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

11. Çalışma ortamında, kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

12. İzin almadan işe geç gelmek

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

13. İş ortamını kirletmek/dağıtmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

14. Yönetici talimatlarını uygulamamak/ ihmal etmek

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

15. Bilinçli olarak, gereğinden yavaş çalışmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

16. Yetkili olmayan kişilerle işletmeye ait gizli bilgileri paylaşmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

17. İştayken alkol ya da yasal olmayan ilaç tüketmek

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

18. İşinde az çaba harcamak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur

19. Fazla mesai almak için işi bilerek uzatmak

() Kesinlikle Olmaz () Olası değildir () Fikrim yok () Olasıdır () Kesinlikle olur