



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
MERSİN İLİ TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

GÜRCİHAN ŞALCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN-2015

T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
MERSİN İLİ TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

GÜRCHAN ŞALCI

TEZ DANIŞMANI

YRD. DÇ. DR. MERT AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN-2015

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin en başından beri her ihtiyacım olduğunda, vakit ayıran dinleyen, bana yol gösteren, ihtiyaç duyduğumda da tavsiyeleri ve yönlendirmesi ile varlığını her zaman hissettiren, çalışmanın tüm aşamalarında kendisinden çok şey öğrendiğim ve tez çalışmam boyunca bilgisi, deneyimi ve hoşgörüsünü esirgemeyen tez öğrencisi olmaktan gurur duyduğum danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mert Aktaş'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu güne gelene kadar, eğitim hayatım boyunca, hep arkamda olan ve bana sonsuz desteklerinden ötürü anneme babama ve eşime çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca daha anne karnında ders çalışmayı öğrenen Deniz'ime teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmada, Mersin'deki turizm işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin kayırmacılık algısının, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerine etkisi incelenmiştir. İşgörenlerdeki kayırmacılık ve kronizm algısı; terfide kayırmacılık, işe alma sürecinde kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Ayrıca, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da duygusal bağlılık olmak üzere bir farklı boyutta incelenmiştir.

Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kayırmacılık kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığa yönelik bazı yaklaşımlar irdelenmiş olup kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise, çalışmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, yöntemi, varsayımları ve hipotezleri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, çalışmanın örnekleme grubunu oluşturan Mersin'deki turizm işletmelerindeki 208 işgörene uygulanan anketle elde edilen veriler analiz edilmiş ve çalışmanın bulguları ortaya konulmuştur. Son olarak, elde edilen bulgular temelinde, daha sonraki çalışmalara yön vermek üzere, öneriler geliştirilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Kronizm, Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmeleri, Mersin.

ABSTRACT

In this study, the results conducted by the perception of nepotism among the employees employed within the hotels in Mersin, effecting their organisational commitment were examined. The perception of nepotism and cronyism was taken under consideration through three dimensions as nepotism among recruitment phase, nepotism among promoting phase and functional nepotism. Additionally, the organisational commitment of employees was examined through one dimensions under the headlines of affective commitment.

This study was performed through three main parts. In the first part, the notion of nepotism was introduced. In the second part, the notion of organisational commitment and some of approaches related with the subject were studied. Additionally, the relationship between nepotism and organizational commitment was tried to be defined. In the third section, the aim of the study, its importance, environment under consideration and sampling, restrictions of the study were mentioned. The method, assumptions and hypothesis of this study were examined. Data collected from a survey applied among 208 employees employed within the hotels in Mersin, forming the sample group; was analysed and foundations of the study were defined. Finally, this study was concluded by performing suggestions for the further studies in the base of foundations achieved.

Keywords: Nepotism, Cronyism, Organisational Commitment, Hospitality Enterprises, Mersin.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IV
GİRİŞ.....	7
BÖLÜM I. KAYIRMACILIK.....	9
1.1 Kayırmacılık.....	9
1.2.Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm).....	11
1.2.1. Nepotizmi Ortaya Çıkaran Nedenler	15
1.2.2. Dünyada Nepotizm.....	17
1.2.3.Nepotizmin İşletmeler Ve İşgörenler Açısından Avantaj Ve Dezavantajları.....	18
1.2.3.1. Nepotizmin İşletmeler Ve İşgörenler Açısından Dezavantajları.....	18
1.2.3.2. Nepotizmin İşletmeler Ve İşgörenler Açısından Avantajlar.....	20
1.3 Eş dost Kayırmacılığı (Favorizm).....	21
1.4 Siyasi Kayırmacılık (Kronizm).....	21
1.5.Konaklama İşletmelerinde Kayırmacılık.....	24
BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	26
2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	26
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	29
2.3.Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	31
2.4.Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	32
2.5.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	34
2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	37
2.7.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	38
2.7.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	39
2.7.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Göreve İlişkin Faktörler	40
2.7.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Yapısal Faktörler	41
2.8.Örgütsel Bağlılık Sonuçları	44
2.9.Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık.....	46
BÖLÜM III. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	49

3.1.Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	49
BÖLÜM IV. YÖNTEM.....	52
4.1. Araştırmanın Yöntem-Evren ve Örneklemi	52
4.2. Ölçekler	52
4.2.1.Ölçek Güvenilirlikleri.....	54
BÖLÜM V. ANALİZLER VE BULGULAR.....	56
5.1. Analiz Süreci	56
5.2.Araştırmanın Hipotezleri:	57
5.2.1.Ana Hipotez	58
5.2.2.Alt hipotezler	58
5.3. Korelasyon Analizi	59
5.4. Kayırmacılık ve Kronizm Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi.....	61
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	77
Ek 1.....	77

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:Kayırmacılık Güvenilirlik Tablosu	54
Tablo 2:Kronizm Güvenilirlik Tablosu	54
Tablo 3:Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Tablosu.....	54
Tablo 4:Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 5: Değişkenler İstatistikler	59
Tablo 6: Regrasyon Analizi.....	61

GİRİŞ

Günümüz dünyasında önemli bir olgu haline gelen kayırmacılık, tüm sektörleri olduğu gibi konaklama işletmelerini de derinden etkilemektedir. Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin kayırmacılık algılarının örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri açısından da temel amaçlardan biri, rekabetçi kalabilmektir. Bu hedefe ulaşmada birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Ancak konaklama işletmelerinin emek-yoğun yapısı gereği, işgörenler bu örgütlerde ayrı bir önem taşımaktadır. Emek-yoğun bir yapıya sahip olan turizm sektörünün bel kemiğini oluşturan konaklama işletmelerinin en önemli üretim kaynağı “*insan*” unsurudur. İnsan faktörünün çok önemli olduğu bu sektörde, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığının da önemli etkileri vardır. Örgüte olan bağlılıkları yüksek olan işgörenler, içinde buldukları örgütün amaç ve değerlerini daha iyi benimsemekte, örgüt için daha fazla çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadır. İşgörenlerin örgütte kalabilmek için bu denli özverili olmaları, çalışma motivasyonlarını arttırmakta, iş performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve işletme performansını da arttırmaktadır. Böylelikle bu işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayarak diğer işletmelerden daha fazla müşteri tarafından tercih edilir konuma gelirler. Rekabet üstünlüğü sağlayan işletmede çalışan işgörenlerin yüksek performansları sayesinde daha kaliteli hizmet sunup müşteri memnuniyetini artırır. Böylelikle, işletmelerin hedeflerine ulaşmaya daha yakın olduğu söylenebilir. Ancak, bütün bunların gerçekleşmesi için öncelikle işgörenlerin memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bu memnuniyetin oluşması yöneticilerin işgörelere tutum ve yaklaşımlarına bağlıdır.

Birçok işletmede, personel işe alma sürecinde, örgüt içindeki en önemli pozisyonlara, işgörenlerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerine bakılmaksızın eş-dost, akraba ya da tanıdıklardan birisi getirilmektedir. Bu durum, örgütteki işgörenler arasında çatışmalara ve gruplaşmalara neden olmaktadır. Böyle bir ortamda, işgören memnuniyetinin sağlanması daha da zorlaşmaktadır. İşgörenler, işlerinden ve işletmeden mutlu olmadıkları sürece, bireysel performansları düşmekte ve bu durumun işletmenin genel performansına da olumsuz etkilemektedir. Nitekim bu işletmelerin, profesyonel yönetim anlayışı ve kurumsallaşmadan uzak oldukları ve bu sorunların işletmelerinin devamlılıklarını tehlikeye sokarak, rekabet güçlerini zayıflattıkları görülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde kayırmacılık kavramı ile ilgili bilgi verilmiş olup kayırmacılık kavramının 3 türü olan nepotizm, favorizm ve kronizm kavramları ayrı ayrı incelenmiştir. Ayrıca nepotizmi ortaya çıkaran nedenler, nepotizmin avantajları, dezavantajları ve dünyada nepotizm incelenmiştir. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili genel bilgiler verilmiş olup örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, göstergeleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmuş olup örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır. Ayrıca, konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarına ve kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise çalışmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, yöntemi, varsayımları, hipotezleri, kullanılan veri toplama yöntemi ve uygulanan analizler konu edilmiş olup son olarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

Çalışma, Mersin ilinde faaliyet gösteren 37 adet konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulguların, özellikle konaklama işletmelerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM I. KAYIRMACILIK

1.1 Kayırmacılık

Kayırmacılık olgusu, politik karar alma sürecinde ortaya çıkan bir “yozlaşma türü” olarak değerlendirilmekle birlikte (Kayabaşı, 2005: 56), aynı zamanda kamu bürokrasisinin önemli sorunlarından biridir. Kayırmacılık, ilk olarak 1828 yılında bürokrasiye memur alımında ABD başkanlık seçiminden galip çıkan General Jackson tarafından uygulanan kayırma sisteminin uygulamada istismarıyla, politika ve yönetim literatüründe yer almıştır (Tortop, 1994: 48).

Bir tanıma göre kayırmacılık, belli bir kadroya eleman seçiminde niteliksel ölçütlerden çok arkadaşlık ya da akrabalık ilişkilerini kriter olarak değerlendirmek ve alınacak elemanı bu kriterlere göre almaktır (Ören, 2007:84). Başka bir tanıma göre de kayırma yalnızca kamu görevlilerine mal edilerek şu şekilde tanımlanmıştır: “Para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine aile-akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarının kullanılarak, kamu görevlilerinin yetkilerini bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanmalarına kayırma denir” (<http://www.tbmm.gov.tr/etik>, Erişim Tarihi: 01/02/2015).

Örgüt içindeki işlemlerde bazı bireylere ayrıcalık sağlanması, direkt olarak maddi çıkar gözetmekten ziyade, bazı bağlılıklar ve yükümlülüklerden dolayı da olabilir. Başka bir deyişle, para veya mal gibi ekonomik bir güç yerine, maddi olmayan bir gücün, örneğin akrabalık bağlarının, etkileme aracı olarak kullanılması olasıdır (Berkman, 1983: 25-26). Bunun gibi maddi olmayan, dolaylı, çıkar içerikli uygulamalara “kayırmacılık” denmektedir.

Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğüne göre; (1983: 671) kayırmacılık, işletmede çalışan bireylerin ya da kamudaki memurun yakınlarını yasadışı biçimde ve haksız yere kollamasıdır. “İltimas” ve “himmət etme” (aciz durumda olana destek olma) ve halk dilinde kullanılan “torpil” kavramlarıyla eş anlamlıdır. (<http://www.tdk.gov.tr>).

Oktay (1983: 209) kayırmacılığı; “kamu örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünümüne geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması hali” olarak tanımlamıştır.

Saylı ve Kızıldağ (2007: 235), yönetimde etik dışı davranışlar kapsamında ele aldığı kayırmacılığı; “Tinsel – duygusal nitelikteki duygusal bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır”, şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Baydar da (2004: 52 – 53) kayırmacılığı etik dışı bir davranış olarak nitelendirmekte ve bu tür davranışların görüldüğü örgütlerde modern yönetim ilke ve tekniklerinin geçerliliğinden veya yönetimde liyakatten bahsetmenin olanaksız hale geleceğini öne sürmektedir. Kayırmacılığın esas anlamı adaletsizliktir. Adaletsizlik; bazen birine hakkını vermemekle, bazen de hak etmediğini birine vermekle yapılır (<http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=127>). Kayırmacılık kapsamında yer alan uygulamalar, toplumda genel olarak olumsuz bir durum olarak nitelendirilir ve ayrımcılık olarak kabul görür. Söz konusu eylemlerin, toplumsal vicdanı rahatsız eden bir niteliği bulunmaktadır. Bu nedenle, eyleme taraf olan kişiler de toplum tarafından kabul görmemektedir. Bu haliyle, kayırmacılık kavramı hakkında genel olumsuz kanaatin oluşması ve toplumda eleştirilen bir eylem olarak algılanması doğaldır (Asunakutlu, 2010: 44).

Ülkemizde sıkça rastlanan bir durum olan kayırmacılık, özellikle şirketlerde kilit pozisyonlara aile içerisinde akrabaların ya da yakın tanıdıklardan birinin alınmasını ifade etmektedir. Örneğin işletmelerde muhasebe veya finans gibi kritik öneme sahip bölümlerde uzmanlık düzeyinde bilgi sahibi olmayan aile fertlerinin çalıştırılması nedeniyle her yıl yüzlerce işletme iflas noktasına gelmektedir (Düz, 2012: 4).

Kayırmacılık kavramının Türkçe’de zaman zaman nepotizm kavramı ile eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramından daha geniş kapsamlıdır ve bünyesinde farklı türler bulundurmaktadır. Kayırmacılık kavramı ve biçimleri üzerine yapılan tanımlamalar kültürden kültüre farklılaştığı görülmektedir. Bunlar arasında, nepotizmin tanımında yer alan akraba kayırmacılığının ötesinde, eş-dost, arkadaş, hemşehri, aynı okullu olmak, aynı kökenden olmak, aynı siyasi görüşten olmak gibi benzerlikleri esas alan kayırmacılık biçimleri 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). Sonuç olarak nepotizm kavramı, kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, *kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması* durumunu ifade etmektedir (Karakaş ve Çak, 2007:78). Kayırmacılıkta ise, kişinin kendi akraba ve aile fertleri dışından bağı olan kişilere de fayda yaratması söz konusudur.

Ayrıcalıklı davranıştan fayda gören örgüt veya birey arasındaki ilişkiye bağlı olarak, kayırmacılık farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Burada kayırmacılığın en yaygın olan üç biçimi açıklanacaktır. Aile üyelerinin kazancı için kamu gücünün kötüye kullanılması durumunda “nepotizm” söz konusu olur. Kamu kurumlarında arkadaş veya meslektaşların ayrıcalıklı davranış görmesi durumunda ise “favouritism”den bahsedilir. Politik tercihe yakınlık gibi nedenlerle ayrıcalıklı bir şekilde davranma durumunda “kronizm” söz konusu olur (Loewe vd., 2007: 21).

Aynı zaman da yönetim hastalıkları olarak da bilinen kayırmacılığın bu araştırmada esas alınan üç farklı biçimi olan nepotizm, favorizm ve kronizmin aşağıda ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

1.2.Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm kavramı, Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” sözcüğünden gelmektedir (Kiechel, 1984: 143). Günümüzde ise, nepotizm kavramı, mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler için kullanılmaktadır (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Türk Dil Kurumu, kavramı, “akraba ve yakın arkadaşları kayırma”, şeklinde tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Webster’s Third New International Dictionary’e göre; (1976: 1510) nepotizm “iş yerinde liyakat yerine yeğenler ve diğer akrabalara bir takım ayrıcalıklar verme” şeklinde tanımlanmıştır. Özler vd. (2007: 438) göre “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir”. Geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur. Başka bir tanıma göre ise, nepotizm; işletmede çalışanların istihdam edilmesi ve terfi ettirilmesinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ya da eğitim düzeyi gibi liyakat ilkeleri yerine, kan bağıının dikkate alınmasıdır (İyiiişleroğlu, 2006: 44).

Webster Uluslar arası sözlüğün üçüncü baskısında, akraba kayırmacılık “yeğenler ve diğer akrabalara geçilen iltimas (yeterlilikleri ile değil sadece akrabalık ilişkileri sayesinde pozisyonu bahşetmek) olarak belirtilmiştir. Bunun yanında kayırmacılık, şirket ortağı, çalışanı ya da memuru ile ilişkisi olan ehil olmayan ya da düşük nitelikteki kişilerin işe alınması olarak da ifade edilmektedir (Wong and Kleiner, 1994: 10).

Nepotizm , “kollamacılık”, “iltimas”, ve “torpil” gibi kavramlarla da eş anlamlı olup, örgütsel görevlere yapılacak atamalarda “liyakat” ilkesinin yerini, akrabalık, hemşerilik, arkadaşlık, dostluk vb. kişisel faktörlerin alması olarak ifade edilmektedir (Büte, 2011: 179, Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlarda nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır. (Masters, 1983: 161)

İşletme perspektifinden bakıldığında, nepotizm; “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi özellikleri gözetsiz, sadece akrabalık ilişkileri dikkate alınarak istihdam edilmesi veya yükseltilmesi”, şeklinde tanımlanmaktadır. Nepotizm, özellikle geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı, aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin ön plana çıktığı az gelişmiş ülkelerde baskın rol oynamaktadır (Özler vd., 2007: 438).

Bazı araştırmalara göre, az gelişmiş ülkelerde nepotizm o kadar yaygın biçimdedir ki; bazen ülke yönetimine bir ailenin egemen olduğunu görmek mümkündür Nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Bununla birlikte nepotizm bir işletmede aile kavgalarına veya nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin yetişmemesine, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu nedenle insan sermayesinin tükenmesine neden olmaktadır (Kayabaşı, 2005: 57).

İş hayatında nepotizm uygulamaları, kayırılan açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa yol açmaktadır. İşletmeler işgören seçimi yaparken adayın işin gerektirdiği özelliklere uyumu, eğitimi ve deneyimi, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları göz önünde bulundurmaz. Ancak söz konusu adayın işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya işletme sahibiyle kan bağı olması, seçimi yapan bölümün objektifliğini kaybetmesine neden olmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 44).

Günümüzde nepotizm politika, yayıncılık, araba yarışları (Joffe, 2004: 74) aile şirketleri (İyışeroğlu, 2006) ve hizmet sektöründe (Araslı vd., 2006: 296) oldukça yaygın olarak ortaya çıkmaktadır.

Kayırmacılık fiilinin oluşmasında temelde iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan birisi yönetim gücünü elinde bulunduran ve kayırmacılığı yapan (yetkili), diğeri ise kayırmacılığı yaptıran ya da kayırılan kişidir. Bazen bu iki tarafı bir araya getiren ve kayırma olayına vesile olan araçlar da bulunmaktadır.

Eryılmaz'a (1998: 236) göre ortalama bir vatandaş, kendini kamu bürokrasisi karşısında zayıf hissettiği için, işlerin yürütülmesinde araçlara başvurmaktadır. Yazarlar, vatandaşların bu yola başvurmalarının diğeri bir sebebi olarak, bürokrasinin karmaşık ve kuralcı bir yapıya sahip olmasını göstermektedir. Yazarlara göre kamu yönetiminde araçların yaygın biçimde kullanılması; işlemlerle ilgili olarak halkın yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylık sağlanmaması, işlem süreçlerini ve belgelerini açıklayabilecek nitelikte görevlilerin istihdam edilmemesi veya bu konuda yazılı kılavuz ve levhaların yetersiz kalmasının bir sonucudur.

İlhan ve Aytaç (2010: 63) ise, kayıran ve kayırılan arasındaki ilişkiyi dikey ve hiyerarşik olarak betimlemektedir. Yazarlara göre; kayıran genellikle hiyerarşinin tepesinde yer almakta, kayırılan ya da korunan kişi ise daha altta bulunmaktadır. Örgütsel yapı içinde yönetici, genellikle kayıran taraf olmaktadır (Asunakutlu, 2010: 49).

Kurtoğlu (2012: 144); kayırmacılık işleminde, kayıran tarafın kazanımlarının daha fazla olduğunu öne sürmektedir. Yazara göre bu kazanımların en önemlileri; konumunun devamı ve bu ilişkiler sayesinde elde edilen prestij ve iktidarın sürmesidir. Kayırılan kişinin elde ettiği kazanım ise, kollanma isteği sonucu ortaya çıkan anlık veya dönemsel ihtiyaçların karşılanmasıdır.

İlhan ve Aytaç (2010: 63), kayırılan kişilerin genellikle kendilerini kayıran kişilere karşı minnettarlık duygusu içinde olduklarını belirtmektedir. Aytaç'a (2010: 91) göre, bazen toplumda yakınları kayırma bir erdem olarak görülmekte ve buna uygun davranmayan bürokrat, çevresinin baskısına maruz kalmaktadır. Bu durumda, kuralları çiğneme pahasına yakınlarını koruma içgüdüsüne bürünebilmekte ve bu şekilde saygınlık kazanma yoluna gidebilmektedir.

Oktay (1983'ten aktaran Aytaç, 2010: 91), bu durumu kabilecilik olarak nitelendirmekte ve "aynı okulda okumak, aynı yöreden olmak (hemşehrilik), aynı siyasi partinin çizgisinde olmak" gibi ortak temaların, bürokratik rasyonalitenin ve yönetimi düzenleyen evrensel ölçülerin önüne geçmesi hali olarak değerlendirmektedir.

Bireylerin iş hayatında statü değiştirmesinde ve belirli görevlere gelmesinde kendi çaba ve yeteneklerinin yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zafiyete neden olurken, iş ortamı açısından, göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından dolayı iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır. Nepotizmin olumsuz diğer bir yanı da, üst düzey yöneticilerin akrabaları ile iş yapan, onlarla çalışmak zorunda olan ve bir aile ferdine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden diğer çalışanların moral düzeylerini düşürmesidir (Asunakutlu & Avcı, 2010:94). Dolayısıyla kayırmacılık usulsüzlük, yolsuzluk ve adaletsizlik gibi etiğe aykırı bir davranıştır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:232).

Nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Bununla birlikte nepotizm bir işletmede aile kavgalarına veya nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin yetişmemesine, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu nedenle insan sermayesinin tükenmesine neden olmaktadır (Özler, vd., 2007: 438-439, Karacaoğlu ve Yörük, 2012:47).

Ford ve Mclaughline (1985, :59). Nepotizm'in örgüt açısından dezavantajlarını; örgütsel görevlere hak edenlerin değil de hak etmeyenlerin getirilmesi sonucunda diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye neden olması. Ayrıca, örgüt içerisinde karar verme süreçlerin de olumsuz etkileneceği şeklinde ifade etmektedir.

Ören (2007: 86), nepotizmle birlikte ortaya çıkan olumsuz tablonun, iş yerinde güvensiz bir çalışma ortamı meydana getirerek, örgüt çalışanlarının verimliliğini azaltacağını öne sürmektedir. Yazar ayrıca, nepotizm sonucu, yönetime yakın ve uzak elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşacağını ve bu kutuplaşmanın örgüt içinde güvensizlik duygusu yaratacağını ifade etmektedir. Böyle bir ortamda eşgüdümlü çalışma ve bilgi paylaşımı söz konusu olamayacağından, işgörenlerle ilgili yeni sorunlar (motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, çatışmalar, işe devamsızlıklar, işten ayrılmalar vb.) baş gösterecektir.

Aile üyeleri bazen pazarlama, finans veya muhasebe gibi, işletmenin hayatta kalabilmesi için gerekli olan yeteneklere sahip olmayabilirler. Özellikle aile işletmelerinin büyümesiyle birlikte, bu kilit pozisyonlarda görev yapabilecek gerekli becerilere sahip işgören ihtiyacı ortaya çıkar (Dyer, 1989: 222). Nepotizm, nitelikli işgörenlerin istihdamını önlediğinden, aile işletmesinin büyüme ve gelişmesine engel olur. Bu olumsuz durum, sadece nitelikli işgörenlerin işe alım sürecinde değil; aynı zamanda aile üyesi olmayan mevcut çalışanlarla ilgili ücretleme, terfi, performans değerlendirme vb. insan kaynakları

uygulamalarında da kendini gösterir. Böylece, nepotizme maruz kalan aile dışı işgörenlerin memnuniyetsizlikleri artarak, işten ayrılmalar hız göstermektedir.

Nepotizmin yukarıda bahsedilen birçok olumsuz etkilerinin yanı sıra konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda nepotizmin, özellikle, aile üyeleri üzerinde olumlu etkileri bulunduğu iddia edilmektedir. Örneğin; birçok işletmede çalışanlar kendi işleri olmadığı için yeterince özverili ve istekli çalışmazken, aile üyeleri kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışmakta ve daha fazla özveride bulunmaktadırlar. Aile işletmelerinde örgütün durumunu ve stratejisini iyi bilen profesyonel üst düzey yöneticilerin başka işletmelere transfer olması her zaman olasıdır. Ancak, sahip yönetici olan aile üyeleri için böyle bir durum geçerli değildir. Ortak kültür, anlayış ve değer yargılarının aynı örgütte paylaşılması ve bu noktalarda aileden gelen kişilerin avantajlı konumları nedeniyle o örgütte üst düzey yöneticilerin aile üyelerinden atanması nepotizm'in bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (İyışleroğlu, 2006: 47, Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Bu nedenle, şirketlerin aile şirketi olarak kalabilmeleri için yönetici pozisyonlarına aile üyelerini getirmeleri kaçınılmaz bir durum olmaktadır (Ceja ve Tapies, 2009:13).

Kısaca nepotizm kavramında, bir işgörenin şirkette istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamakta, sadece akrabalık bağı dikkate alınmaktadır.

1.2.1. Nepotizmi Ortaya Çıkaran Nedenler

Nepotizm, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri dikkate alındığında, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çok yaygın bir şekilde görülmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması, nepotizmin ortaya çıkmasını önemli ölçüde engellemektedir.

İşletmelerin verimliliklerini arttırmalarında personelin işe olan uyumu ve girişimci kişilik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Nepotizmin varlığında ise, işin gereklerini karşılamayan nitelikleri nedeniyle verimsiz olan kişilerin yüksek pozisyonlarda bulunmaları söz konusu olabilir. Böyle bir durum, genellikle işletme için verimli olabilecek kişilerin başka işletmelere yönelmeleriyle sonuçlanmaktadır. Temelde, iş gerekleri ile belirlenen performans değerlerini sağlayamayan işgörenlerin, yöneticilerin nepotist yaklaşımı nedeniyle, çoğunlukla hak etmeden daha yüksek ücret ve prim almakta, daha kolay terfi etmekte ya da diğer teşviklerle ödüllendirilmektedir. Bundan dolayı, nitelikleri iş gereklerini karşılamasına

rağmen, nepotizmin varlığı ve nepotizm algısı nedeniyle, organizasyonda alt kademeye itildiğini ve ortaya koyduğu performansın gerek maddi, gerekse sosyal teşviklerle yeterince karşılanmadığını düşünen işgörenin işinden soğuması, işletmeye olan bağlılığının azalması ve motivasyon eksikliği gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bir süre sonra işletmenin işlevselliği ile ilgili bazı sorunlara zemin hazırlamaktadır.

Verimlilik artışı ve işyerinin gelişimi için en alt kademedен, en üst kademeye kadar bütün işgörenlerin işlerini önemseyerek, iş ve işyeriyle kopmayan bir bütünlük oluşturması gerekmektedir. Nepotizmin varlığı nedeniyle ortaya çıkan grupsal farklılıklar ve bu durumun işgörenler tarafından olumsuz algılanması, başarı için gerekli olan bu bütünlüğün önündeki en önemli engeller olarak belirginleşmektedir. (Düz, 2012: 5)

Özellikle yeni ve küçük işletmelerde akraba ya da yakın çevreden tanınan kişilerin işe alınmasında öncelik verilmesi, sıkça karşılaşılan bir durumdur (Fritz, 2003: 59). Bu durum, insanın sosyal bir varlık olması, toplum içinde huzurlu ve vicdan azabından uzak bir şekilde yaşama eğiliminde olması ile ilişkilendirilebilir.

İşletmelerde nepotizmin ortaya çıkmasının nedenlerinden en önemlisi; personel temin etme ve terfi etme politikaları gibi düzenlemelerin yapılmamış olması veya açık ve adil bir şekilde yapılmamış olmasıdır (İyişleroğlu, 2006: 48). Bu anlamda, kuralların belirlenmesi kadar, başarı ile uygulanması da önemlidir.

İşletmelerde nepotizm yaklaşımının oluşmasının bir diğer nedeni de; özellikle aile işletmelerinde, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Aileden olmayan işgörenleri en iyi ihtimalle “devşirme” statüsüne taşıyan bu güven eksikliği; işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, ticari sırlarının veya aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılardan beslenmektedir. Bu özelliği itibarıyla aile, geleneksel tarım toplumlarında olduğu gibi toprak sahibine; işletme çalışanları ise tarım işçilerine benzetilebilir (Dökümbilek, 2010: 57).

Nepotizm yaklaşımının işletmelerde yer bulmasının diğer bir nedeni ise; çeşitli sebeplerle çalışma hayatına atılamayan bireylerin çalışma hayatına kazandırılmasını sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında, nepotizmin topluma fayda sağladığı da düşünülebilir. Ancak, bu bağlamda, istihdam edilen kişinin organizasyona başarılı bir şekilde adaptasyonu ve arzu edilen verimlilik düzeyine ulaşması gerekmektedir.

İşlevsellik konusunda arzu edilen potansiyele sahip olmayan personelin, nepotizm (eş, dost, akraba v.s. kayırmacılığı) yaklaşımı doğrultusunda bir statüye sahip olması, işyerinin zaman içinde sürekliliğini sürdürmemesine yol açabilir. Ancak belli bir yeri hak eden personelin kayırılarak yükselmesi ise o kişinin hakkı olmaktadır.

1.2.2. Dünyada Nepotizm

Her kültürde nepotizm kapsamında değerlendirilebilecek eğilimler olmasına rağmen, bu davranış alanını belirleyen kurallar, gelenekler, semboller ve uygulamalar farklılıklar göstermektedir. Bu anlamda, Amerikan nepotizmi ile Türk nepotizmi arasında farklılıklar görülebilir. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğu, kısmen kurumsallaşmış, nepotizmi ve rekabeti kapsayan bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanmaktadır. Buna karşılık saltanatın zamanla yetersiz kişilere devredildiği dönemlere de rastlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438). John F. Kennedy döneminde savunma alanında hiç deneyimi olmayan Robert S. McNamara'nın Savunma Bakanı görevine atanması Amerika'da bir kayırmacılık örneğidir (akt, Düz, 2012: 7).

Kore, Özbekistan ve Türkiye gibi ülkelerde, topluma olan güvensizlik nedeniyle ortaya çıkan nepotizm ülkelere göre farklılıklar göstermektedir (Dökümbilek, 2010: 53).

Türkiye'de nepotizmin varlığı durumunda öncelik; yakın akrabalara (kardeşler, eşler, çocuklar, yeğenler, kuzenler), ardından uzak akrabalara, komşulara, tanıdıklara ve hemşerilere verilmektedir. Son yıllarda, daha sistemli olarak gerçekleştirilen kamu kesimi personel alımlarında, özellikle, daha önceki yıllarda yaygın olan "hamili kart yakınımıdır" yaklaşımı nedeniyle nepotizmin etkisinin açıkça hissedildiği uygulamalar yer bulmuş ve kamu kesiminde aşırı istihdam, iş gerekleriyle vasıfları uyuşmayan personelin istihdamı gibi durumların ortaya çıkmıştır (akt, Düz, 2012: 7).

2006 yılında Özbekistan cumhurbaşkanının kızı olan Gulnara Karimova'un UNESCO'daki Özbekistan temsilcisi görevine atanması bir kayırmacılık örneğidir (akt, Düz, 2012: 7).

Yönetimde nepotizm, Amerikan iş dünyasında oldukça hassas bir konudur. Bu konunun sadece yönetimin gelişmesinde, promosyon, kontrol, şirket imajı ve ticari ilişkiler açısından değil, yönetim pozisyonunda akrabaları olan ya da olmasını isteyen idareciler

açısından da etkileri vardır. Nepotizm, çoğu zaman profesyonel olmayan bir durum olarak eleştirilmiştir. Konunun aleyhtarları, nepotizmin her geçen gün düşüşe geçtiğini iddia etmişlerdir. Ancak buna rağmen nepotizm varlığını hâlâ sürdürmekte ve Amerikan iş dünyasında ilerlemeye devam etmektedir (Wong and Kleiner, 1994: 10, akt. Dökümbilek, 2010: 54).

Kore’de şirket sahipleri, yöneticileri seçerken; eğitim, bilgi ve tecrübeden ziyade kişinin bölgesel bağlarına yani kendi doğdukları bölge insanına öncelik vermektedirler. Bunun sebebi ise şirket sahiplerinin kendi bölgesi dışındakilere güvenmemesi olarak ifade edilmektedir (Shin Hang Eui and Chin Know Seung, 1989: 3, akt. Dökümbilek, 2010: 54).

1.2.3.Nepotizmin İşletmeler Ve İşgörenler Açısından Avantaj Ve Dezavantajları

Nepotizmin işletmeler ve işgörenler için bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Aşağıda bu avantaj ve dezavantajlar açıklanmaktadır.

1.2.3.1. Nepotizmin İşletmeler Ve İşgörenler Açısından Dezavantajları

Bireylerin belli bir göreve gelmede ya da statü değiştirmede kendi çaba ve yetenekleri yerine akrabalık, eş dost, arkadaş ilişkilerini ya da siyasi tutumlarını kullanmaları, kendileri açısından ahlâki bir zaafa, toplum açısından ise rüşvet ve adam kayırmacılığı besleyen bir olguya işaret etmektedir. Kayırmacılığın yaygın olduğu ülkelerde işe alınmada başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır (İyiiişeroğlu, 2006: 44).

“İnsan Kaynakları Departmanı” nepotizmin sık görüldüğü bir departman olarak değerlendirilmektedir. Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi, performans değerlendirme, ücretlerin belirlenmesi gibi konularda insan kaynakları departmanında nepotizmin varlığına sık sık rastlanmaktadır (İyiiişeroğlu, 2006: 44).

İşletmeler personel alırken; adayın işin gereklerine uyumu, deneyimi ve eğitim durumu gibi konulara bakarak adaylar arasından en uygun olanı seçilmeye çalışılır. Ancak adayın eş dost, akraba ya da tanıdık olması insan kaynakları departmanının objektif bir karar almasını önler. Bazı durumlarda nepotizm etkisiyle işletme, işe alacağı personel için işe alma süreci dahi uygulamaz (İyiiişeroğlu, 2006: 45). Bu durumda işe alınan personelin gerekli şartları taşımaması yüksek bir ihtimaldir. Gerekli nitelikleri taşımayan personelin işe alınması, işletmenin kalite ve verimliliğini düşürebileceği gibi işe alınan personelin yönetim biriminde görev yapması durumunda; işletme yönetiminde de aksaklıklar oluşturabilmektedir.

Nepotizmin varlığı durumunda söz konusu işletmede aynı pozisyonda çalışanlar arasındaki çalışma koşullarında ve sosyal hakların kullanılmasında farklılıklar görülebilmektedir. Şöyle ki:

Oryantasyon sürecinde;

- Nepotizm ile işe alınan personele daha fazla eğitim imkânı sağlanırken diğer personel aynı imkâna sahip olamamaktadır.

- Nepotizm etkisi ile işe alınan personel bir işgören olarak çalışmaya doğrudan başlayabilmektedir ancak aynı bilgi ve beceriye sahip olan diğer personel stajyer olarak işe başlayabilmektedir. Sonuçta, nepotizmin etkisiyle aynı işi yapan personel arasında ücret farklılıkları ortaya çıkmaktadır.

İşin yapılması sürecinde;

- Nepotizm yaklaşımı ile işe alınan personelin başarısı abartılırken diğer personelin başarısı göz ardı edilebilmektedir. Ya da bu personelin başarısı kayırlan personele mâl edilebilmektedir.

- Performansa dayalı dağıtılan primler, ödüller vb. paylaşılmasında hakkaniyetli davranılmamaktadır.

- Nepotizm yaklaşımı ile işe alınan personel daha esnek çalışma saatlerine sahip olabilmekte, diğer personel işe zamanında gelip işten zamanında çıkmak zorundadır. Ya da izin günlerinde ve saatlerinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Sosyal hakların kullanılması sürecinde ise;

- Personel için konaklama imkânı sağlayan işletmelerde özellikle konaklama işletmelerinde nepotizm uygulaması ile işe alınmış personele daha iyi konaklama imkânı sağlanırken diğer personelin konakladığı lojmanlar aynı imkânlara sahip olmamaktadır.(Düz, 2012: 9)

Nepotizm, iş stresini arttırmakta ve bu da işgörenlerde iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008: 1237). Ayrıca yetenek, tecrübe ve iş uyumlarına bakılmaksızın önemli pozisyonlara getirilen kişilerin emrinde çalışmak, yetenekli ve tecrübeli işgörenlerin işletmeden ayrılmalarını tetikler (Ateş, 2003: 13).

Ichniowski (1988) ise nepotizmin dezavantajlarını şu şekilde sıralamaktadır (akt, Abdalla vd., 1998: 557):

- Üst kademedeki yöneticilerin ödül ve terfileri eş dost, akrabaya v.s. açık bir şekilde vermeleri, hem bu işgörenlerin hem de diğer işgörenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

- Gereksiz yere nepotizme izin vermek, işletme yönetiminde çatışmalara yol açtığı gibi ortak karar alma sürecini de olumsuz etkilemektedir.

Bu gibi durumlar herhangi bir işletmede işgörenlerinin motivasyonlarını, performanslarını ve işletmeye bağlılıklarını önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle emek-yoğun işletmelerin ve hizmet sektöründe bulunan işletmelerin işletme performansı ve hizmet kalitesi açısından olumsuz etkilenmemeleri için personel alırken ya da personele terfi verirken işletmenin devamlılığını göz önünde bulundurarak personel seçmelerinde fayda vardır.(Düz, 2012: 10)

1.2.3.2. Nepotizmin İşletmeler Ve İşgörenler Açısından Avantajları

Genellikle olumsuz olarak algılanan nepotizm kavramının aslında işletmelerin sürdürülebilirliği ve işgörenlerin tatmini açısından zaman zaman olumlu etkileri de söz konusu olabilmektedir.

Bir işletmeyi ayakta tutan unsur sadece kârlılık değildir. İşletme çalışanlarının da kendilerini işletme için önemli ve tamamlayıcı bir parça olarak görmeleri gerekmektedir. Kapıdaki güvenlik görevlisinden en tepedeki müdürüne kadar eğer işgörenler kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak görebiliyorlarsa işletmeye ait olma duygusu gelişir ve işletmeye karşı sadakat oluşur. (akt, Düz, 2012: 10).

Birçok işletmede işgörenler, kendi işleri olmadığı için yeterince istekli ve özverili çalışmazlar. Mesai saatleri dışında kalan zamanlarında işletmeyi ilgilendiren durumları düşünmezler. Ancak nepotizm ile işe alınmış olan işgörenler, diğer işgörelere göre daha fazla özveride bulunmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 47).

İyişleroğlu (2006: 47), yöneticilerin kayırlan kişiler arasından atanmasının gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmasını engelleyeceğini ve bu açıdan işletmeler için avantaj sağlayacağını vurgulamaktadır.

Dailey ve Reushling' e (1980) göre nepotizm, küçük işletmelerde personel sağlamak için etkili bir yoldur. Barmash (1986) ise nepotizmin işletmeler için aslında kötü olmadığını vurgulamakta ve nepotizmin işletmenin diğer işgörenlerinin toplanabileceği bir altyapı oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca nepotizmin işletme içinde rekabete sebebiyet verdiğini ancak bu rekabetin işletmenin yararına olduğunu ifade etmektedir (akt, Abdalla vd., 1998: 555-556).

1.3 Eş dost Kayırmacılığı (Favorizm)

Birbirinden çok az farklı iki ayrı anlama sahip olan favorizm, bir kişi ya da grubu diğerlerinden kayırmaya yönelik genel bir eğilimi ifade ederken ayrıca kişisel ilişkilerinde arkadaş, komşu veya diğer tanıdıklara ayrıcalıklı muamele edilmesini de ifade etmektedir. İşyerinde işe alma sürecinde, çalışanlar ile ilgili kararlarda ve terfi konusunda eş-dost, ahbap ve arkadaşlara ayrıcalıklı bir şekilde davranmaya “favorizm” denmektedir (Büte, 2011a:387). Nepotizmde kayırılan kişi kan bağı olan akraba iken; favorizmde ise eş-dost, ahbap ve arkadaşdır.

Akraba ve arkadaşlar, ortaya çıkabilecek tüm sonuçlar için kendileri sorumluluk üstlendiklerinde birbirlerini kayırmaları doğaldır. Girişimci, kendi şirketinde yalnızca kendi aile üyelerini istihdam etmekte de özgürdür. Ancak girişimcinin bu kararı diğer çalışanlar için dezavantaj oluşturması yüksek bir ihtimaldir. Ama bunun sorumluluğu yine girişimciye aittir. Çünkü işletmeye personel alınırken, kalite temelli bir seçim yapmaktansa, kişisel ilişkiler temelli bir seçim yapılmasının riskini yine kendisi üstlenmiş olur (Loewe vd., 2007: 20).

Kamu ve özel sektörlerde favorizm uygulanmalarının ilk kurbanı her zaman kurallar olur. Örneğin, şirket ödülleri hak eden yerine, bir yakına veya arkadaşına verilmesinden dolayı kuralların zarar görmesi gibi. İkinci kurban ise tüm vatandaşlarına eşit olarak davranması beklenen devlet adına genel olarak “halk”tır. Çünkü bir kamu sektörü çalışanı kendi yakınına kayırdığında, bir işe girmek için daha kaliteli olan veya ihale için daha iyi bir teklif sunabilen tüm diğer adayların hakları etkilenir. Burada favorizm görevi kötüye kullanma ile aynı anda gerçekleşir (Loewe vd., 2007: 20-21).

1.4 Siyasi Kayırmacılık (Kronizm)

Araslı ve Tümer kronizmi, bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaksızın sadece çok eski yakınlarına özellikle de politik

tercihe yakınlık gibi nedenlerle ayrıcalıklı bir şekilde davranma olarak tanımlamışlardır (Büte, 2011a:387).

Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden alarak bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm, kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arz edebilmektedir. Bu duruma literatürde “patronaj” adı verilmektedir (Özsemerci, 2003:22).

“Cronyism”, ilk olarak 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında “yakın arkadaş” anlamında argo olarak kullandıkları, “crony” kelimesinin bileşiminden meydana gelmiştir (Khatri ve Tsang, 2003: 290). “Crony” sözcüğü ise, “uzun süredir devam eden” anlamında Yunanca “khronios” sözcüğünden gelmektedir (The Oxford English Reference Dictionary, 1995).

Kronizm 1840’lı yıllarda yavaş yavaş gelişmiştir (Oxford English Reference Dictionary, 1995). İlk olarak, 1946 yılı civarında, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt’in kişisel ilişkiler temeline dayanarak kamu kuruluşlarına yetenek ve yeterlikleri şüpheli olan birtakım insanları atamasını, Washington’da bir köşe yazarının “kronizm” olarak betimlemesiyle “politik” bir tabir olarak kullanıma girmiştir (Khatri ve Tsang, 2003: 291).

Kronizm, genel olarak, yakınları kayırmanın bir biçimi olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kayırmacılık biçiminde ahbab-çavuş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte, daha çok “politik tercihe yakınlık” ön plandadır. Kronizm biz de sadece kamu alanında ele alınırken, yabancı literatürde daha geniş boyutlarda incelenmektedir. “Crony Capitalism” olarak isimlendirilen bu durum büyük holding veya örgütlerin milyar dolarlık dev şirketlerin çökmesine sebep olacak kadar ileri boyutlara ulaşabilmektedir (Darman, 2004).

Türkiye’de 1973’ten bu güne kadar, özellikle kamu kurumlarında yönetim aşırı derecede politize olmuş, siyasi partiler bürokraside iş bulma görevi üstlenmiş, sonuçta da bürokrasi özerkliğini kaybetmiştir. Bu kamu personel politikalarında, politik tercihe yakınlık seçim kriteri haline getirilmiştir (Ülker, 1995: 192). Burada kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine, hemşerilik, siyasi yakınlık, vb. faktörlerin birinci derecede rol oynaması kronizmi çağrıştırmaktadır.

İktidara gelen siyasal partilerin, kendisine oy veren seçmen gruplarına ayrıcalıklı işlemler yapması sonucu haksız yere menfaat sağlamasına “siyasal kayırmacılık” denir

(Aktan, 1992: 29). Siyasal kayırmacılık, “politik yandaşlık” veya “partizanlık” olarak da bilinir. Partizanlık nedeniyle, kamu yönetiminde işgören istihdamında liyakate dayalı uygulama, yerini siyasal ilişkilerinin hâkim olduğu kayırma sistemine bırakmaktadır (Uz, 2011: 73). Türkiye’de yapılan bir araştırma, siyasal kayırmacılığın ülkemizdeki varlığını göstermesi bakımından anlamlıdır. Yukarıda sözü edilen “Üniversite Gençliğinin Sosyolojik Profili – 2001”, konulu araştırma bağlamındaki aynı ankette, “*Siyasetçilerin gerçek amacı nedir?*” sorusuna; örneklemin % 75’i ‘yandaşlarına ve yakınlarına çıkar sağlamak’, şeklinde yanıt vermişlerdir (Bayhan, 2002: 12).

Siyasi yönetimlerin politikalarında kronizm uygulamaları yeni bir şey olmamakla birlikte, yapılan son araştırmalar bu uygulamaların örgütlerde de var olduğunu göstermektedir. Gerçekte, işletme politikası, siyasi yönetim politikalarına benzer (Warshaw, 1998). Böylece kronizm kavramı örgütsel politikanın bir biçimi olarak düşünülebilir. Örgütsel politika, birinin ya da bir grubun çıkarlarını korumak veya artırmak için diğerlerini etkileyen informel uygulamalar olarak tanımlanabilir (Khatri ve Tsang, 2003: 292).

Siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Gerçekten de seçim sürecinden galip çıkan ve iktidarı kazanan siyasal parti, en fazla oy aldığı yerleşim bölgelerine daha fazla ödenek ayırma eğiliminde olmaktadır (Aktan, 2001: 59).

Kayırmacılığın 3 ana türüne ek olarak , hizmet kayırmacılığı, **oy ticareti** olarak tanımlanan "**logrolling**"in özel bir durumudur. Bu tür kayırmacılıkta, bir siyasal parti adayı seçimleri yeniden kazanabilmek için, daha önce kendisine destek veren seçmenlerin bulunduğu bölgelere, diğer bölgelere oranla daha fazla hizmet sunmaya çalışmaktadır.

Gönül yapma (suvasyon) siyasal kayırmacılığın, hizmet kayırmacılığının ve adam kayırmacılığının değişik bir uygulamasıdır. Orijinal adı ile "**suvasion**", iktidarda bulunan parti tarafından; seçim öncesinde kendisine yardımcı olan bazı partizan grupların, seçimlerden sonra devletin imkanlarından diğer halka oranla daha fazla yararlandırılması olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak, kayırmacılık uygulamalarından akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizm’de kayırmaya konu olan şey “kan bağ” iken, birincil ilişkiler gereği daha çok duygusallık hâkim unsurdur. Favorizm’de, aile dışındaki diğer yakın arkadaş, dost ve ahbab

ile olan bağların ve baskıların gizil etkisinden bahsedilebilir. Kronizm’de ise, kendini ve sahip olduğu konumu muhafaza etme uğruna oluşabilecek siyasal tercihler söz konusudur.

1.5.Konaklama İşletmelerinde Kayırmacılık

21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm, ülkemizde ve dünyada hızla gelişen sektörlerden biri olmuştur. Turizm, ekonomiye büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Turizmin, bulunduğu bölgeyi kalkındırması ve geliştirmesi, ödemeler dengesine katkısı, çarpan etkisinin büyüklüğünden, oluşturduğu istihdam ve ülke tanıtımına yapmış olduğu katkılardan dolayı birçok ülkede önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Bu derece önemli bir sektörün özellikle emek-yoğun olmasından dolayı işgörenlerin mesleki eğitim almaları gerekmektedir (<http://mkt.unwto.org>).

İş hayatında oldukça yaygın bir davranış biçimi olarak ortaya çıkan kayırmacılık, turizm sektöründe de sıklıkla görülmektedir. Turizm sektörünün emek yoğun özelliğinden dolayı kayırmacılığın bu sektörlerdeki etkisi daha yoğun biçimde görülür (Araslı vd., 2006: 296). Gün geçtikçe işletme sahipleri tarafından daha çok kabul gören bu düşünce şekli, turizm ve otelciliği kendine amaç edinmiş birçok donanımlı insanın önünü kesmektedir.

Turizm sektöründe işgören devir oranlarının yüksek olması, personelin iş tatmininin düşük olması ve en önemlisi de işletmede kayırmacılığın yaygın olması, turizm eğitimi almış kişilerin zamanla sektörden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Bu durum da işletmelerin verimliliğini ve hizmet kalitesini düşürerek maliyetlerinin artmasına sebep olmaktadır (akt, Düz, 2012: 11)

Turizm endüstrisinde, özellikle konaklama işletmelerinde; personel seçim sürecinde, işin yapılması sürecinde ve terfilerde işgörenler arasında kayırmacılık yaygın olarak görülmektedir. Turizm eğitimi almamış, gerekli bilgi, beceri ve kabiliyete sahip olmayan ancak yönetimden birinin tanıdığı ya da akrabası olan kişinin işe alınması bir kayırmacılık örneğidir. Ya da kayırmacılık yaklaşımı ile işletmede bulunan işgörenin diğer işgörenlere göre daha esnek çalışma saatlerine sahip olması, başarısının abartılması, daha iyi koşullarda barınma imkânı sağlanması, işletme kaynaklarından daha fazla yararlanması veya bilgi, beceri ve kabiliyeti yetersiz olduğu halde terfi ettirilmesi birer kayırmacılık örneğidir. İşletme içinde böyle bir durumun yaşanması, işgörenler arasında çatışma ve gruplaşmalara neden olacaktır. Ayrıca bazı işgörenlerin bu denli kayırılması, diğer işgörenlerin motivasyonlarının düşmesine ve iş streslerinin yükselmesine neden olacaktır. Bu durum, işletme performansını düşüreceği

gibi müşteri memnuniyetini de önemli derecede olumsuz yönde etkileyecektir. (Düz, 2012: 12)

İşgörenlerin performanslarını ve tatminlerini artırmak için konaklama işletmeleri yöneticileri İnsan Kaynakları Yönetimlerini geliştirmeliler (Araslı vd., 2006: 304).

BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansa pozitif yönde etki ettiğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşası olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve çabadır. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk alma ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılığın işlevi ve önemi üzerinde durulmuştur.

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve

sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

- 1-Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir (Balcı, 2003):

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
- 2- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.

3- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir (Balcı, 2003: 27–28).

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28):

1- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.

2- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.

3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

4- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İşgörenler, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler.

Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışanların kendilerini sadakat ve görev duygusuna dayalı olarak örgütle özdeşleştirmeleridir (Muthueloo ve Rose, 2005:1081). Zira, örgütsel bağlılık çalışanların işe katılmaları, sadakat duyguları ve örgütün inanç, değer ve normları da dahil olmak üzere psikolojik anlamda bağlılığı da içermektedir (Çetin,2004: 90).

Reyes; (2001:329) Örgütsel bağlılık kavramını, kişinin kendisini örgüte partizanca ve duygusal bir sevgiyle adaması olarak tanımlamaktadır. Morrow; (1983: 489). Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerine karşı sergilediği tavır ve davranışlarla karakterize edilen bir olgu olarak tanımlamaktadır. Reichers; (1985: 474) örgütsel bağlılığı, örgütün bir grup

üyesinin örgütte yer alan diğer çalışan gruplarına oranla görülür duruma gelen davranış olarak nitelendirmektedir.

Küresel rekabetin baş döndürücü bir hızda arttığı günümüzde örgütler, değişime ayak uydurabilmek amacıyla yönetim basamaklarını azaltarak, örgüt yapılarını yalın bir hale getirmektedir. Yine örgütler çağdaş yönetim ve kalite geliştirme tekniklerini uygulamakta ve örgütte çalışmaya devam eden personelin yaratıcılık yeteneklerini ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Tüm bu gelişmeler ışığında örgütlerin, belirlemiş oldukları hedefler, değerler ve ilkeler doğrultusunda çalışanların işlerine bütün gücüyle adanmasını sağlamak için çalışanlar ve örgüt arasında örgütsel bağlılık bakımından sıkı bir bağ geliştirmeleri gerekmektedir (Singh ve Grupta, 2008 :59).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İnsan unsuru, örgütsel bağlılıkta çok önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen üretim uygulamalarının sürekliliğini sağlamak, insanın duygu ve düşüncelerinin ekseninde hareket etmesi nedeniyle daha kolaydır. Çeşitli gereksinimleri karşılanan ve o örgütte çalışmaktan mutluluk duyan bireylerin, örgüte karşı bağlılıklarını devam ettirme isteği süreklilik kazanacaktır. Fakat burada sınırlayıcı olan etken, her bireyin örgütsel bağlılık duygusunun aynı derecede olmamasıdır. Örgütlerde insanları yönetmek zor ve karmaşık bir konu olduğu için de örgütsel bağlılık kavramı önem kazanmaktadır (Güçlü, 2006:6). Yönetimin işlerin insan aracılığıyla yapılması olduğunu hatırlarsak, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde örgüte duydukları bağlılığın örgüt yöneticileri açısından ne kadar önemli bir olgu olduğu aşikârdır. Örgütlerde insan kaynağı, diğer değişkenlerden farklılık göstermekte, kendi amaçlarına ulaştığı oranda örgütün amaçları için çalışmakta ve iş ortamına dâhil olmaktadır. Bu sebeple insan kaynağının verimli ve etkili bir şekilde kullanılması, örgütsel bağlılığın arttırılmasında son derece önemli olmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:141). Drennan, örgütsel bağlılığın arttırılması için şunları önermektedir (Yüksel, 2001:139):

- Çalışanlar örgütün amaçlarını çok iyi bilmeli ve günlük faaliyetlerinde uygulayabilmelidirler. Bu nedenle de amaçlar, basit ve açık olarak ifade edilmektedir.

- Yönetim ve önceden belirlenmiş amaçlara uymada tam bir bağlılık göstermelidir. Amaçların gerçekleştirilmesinde takım çalışmasına ve özellikle tüm çalışanların katılımına özen göstermelidir.
- Belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarıyı göstermek için yöneticiler açıkça ve sürekli olarak gelişme kaydedilen her aşama konusunda, çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar.
- Örgüt başarılı olduğu takdirde çalışanlara örgütün bu başarısıyla ilişkili olarak finansal yararlar sağlamalıdır.

Rekabetin bu denli yoğun yaşandığı küresel dünyamızda örgütler, müşteri odaklı, takım çalışmasına ağırlık veren bir faaliyetler dizisi içerisinde daha dikkatli davranmaktadırlar. İstenilen örgütsel çıktıları elde etmek için de fiziksel, duygusal ve entelektüel unsurları bir araya getirecek olan insan kaynağı faktörüne önem vermektedirler (Vural ve Coşkun, 2007:142).

Küreselleşen ekonomik süreç ve rekabet örgütlerin çalışanların bağlılıklarına daha fazla gereksinim duydukları bir ortam yaratmıştır. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde fedakârlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları, örgütün varlıklarını koruyabilmeleri, kriz dönemleri de dâhil olmak üzere karşılaştıkları sorunları çözümlayebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007:142). Bu nedenle örgütsel bağlılık konusu yalnızca çalışanlar için değil, örgüt içinde üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini yansıtması ve o örgütte kalmayı istemesi örgütsel bağlılığın ifade edilmesinde etkili olan kavramlardır (Güçlü, 2006:1).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları işe alan örgütlerin genel olarak daha etkin ve verimli oldukları görülmüştür (Özkalp, 2004: 97). Ayrıca örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz iş sonuçlarını azalttığı ve hatta ürün/hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Örneğin Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sadakat ve yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların moral, motivasyon ve performansını olumlu yönde etkileyerek düşük personel devri yaratacağının bilincinde olan çoğu yönetici açısından bu sürecin dikkatle

ele alınması ve örgütsel bağlılığı yaratacak örgüt kültürünün oluşturulup geliştirilmesi gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:142). Gerek örgütün performansını artırmada gerekse de örgütü çalışılabilecek daha iyi bir yer haline getirecek olan örgütsel bağlılığın da sınırlı olması gerekmektedir. Aksi takdirde çok fazla örgütsel bağlılık bir süre sonra fanatiklik yaratacağından sakıncalı bir hal alabilir (Yüksel, 2001:139).

Örgütsel bağlılık, ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri bakımından önemlidir. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ikinci önemli unsurlardır. Üçüncü olarak, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne dönük özellikler önemli bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi demografik unsurlar dördüncü önemli kavramlardır. Son olarak, bireylerin sahip olduğu bağlılık kestiricilerini bilmek örgütsel bağlılığın örgütleri için yaşamsal bir obje haline gelmesini sağlayan etmendir (Vural ve Coşkun, 2007:147).

2.3.Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005).

Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004).

Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür.

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Balay (2000) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla

sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Çöl (2004) de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde ifade etmek mümkün olabilecektir.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları incelendiğinde farklı birtakım adlandırmalarla karşı karşıya kalmaktayız. Ancak bu adlandırmaların, bireylerin kendilerini örgüte adama ve onunla bütünleşme derecelerini yansıttığı anlaşılmaktadır.

2.4.Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgüte bağlılığı oluşturan unsurları Çetin (2004), duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanabilecektir (Balay, 2000; Wasti, 2000: 201–202):

Duygusal bağlılık: İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

Devamlı bağlılık: İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe

yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.

Normatif bağlılık: Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91–92).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004):

Davranışsal bağlılık: Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

Tutumsal bağlılık: Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004).

Özsoy (2004), tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

2.5.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları incelendiğinde farklı birtakım adlandırmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Ancak bu adlandırmaların, bireylerin kendilerini örgüte adama ve onunla bir bütün oluşturma derecelerini yansıttığı anlaşılmaktadır. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde geçen farklı sınıflandırmalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Etzioni'nin sınıflandırması: Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Akt. Balay, 2000).

1- Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

2- Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Güney, 2001).

3- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki

söz konusu iken yabancılaştırıcı bağıllıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993).

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması: Örgütsel bağıllığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağıllığı üçe ayırmaktadır:

1- Uyum bağıllığı: Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2- Özdeşleşme bağıllığı: Bağıllık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3- İçselleştirme bağıllığı: Tümünü bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Balcı'nın sınıflandırması: O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağıllık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir. Kısaca özetlemek gerekirse (Balcı, 2003, 28–29):

Uyum: Örgüte yüzeysel bir bağıllığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

Özdeşleşme: Bağıllığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen

ışgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000, 233).

İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.

Katz ve Kahn'ın sınıflandırması: Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür.

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Katz ve Kahn, 1977).

Mowday'ın sınıflandırması: Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Akt. Çöl, 2004).

Wiener'in sınıflandırması: Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel

amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Akt. Balay, 2000).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Akt. Balay, 2000).

Sınıflandırılmaldan görüldüğü üzere; örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Etzioni; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn; araçsal devre–anlatımsal devre, Mowday; davranışsal bağlılık–tutumsal bağlılık, Wiener; araçsal bağlılık–normatif bağlılık ve O'Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayırma gitmiştir.

2.6.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık salt işverene sadakat olarak algılanmamalıdır. Örgütün başarısı için çalışanların görüşlerini paylaştıkları ve sürekli olarak gayret ettikleri bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekir (Vural ve Coşkun, 2007:149). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede dikkate alınan kriterler ise şunlardır (İbicioğlu, 2000:14-15):

- **Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma:** Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının en önemli ifadelerinden bir tanesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü örgütün amaçlarını kabul etmeyen çalışanların o örgüte bağlılık duyması beklenemez. Bu nedenle de gerek örgütün gerekse çalışanın amacının birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir. Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma çalışanın örgüte bağlılık duymasının ön koşuludur.
- **Örgüt için fedakarlıkta bulunabilme:** Çalışanların örgüte olan bağlılığının göstergelerinden bir diğeri de örgütün başarılı olması için beklenen çaba ve gayretten daha fazlasını yapmaktır. Bu ise, o örgüt içerisinde çalışan bireylerin resmi olarak kendilerinden beklenenin ötesinde fedakarlıkta bulunması, örgütsel bağlılık ile ifade edilebilir.

- **Örgüt üyeliğini devam ettirme ile ilgili güçlü bir istek:** Bu başlık kapsamında iki varsayımda bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün çalışana bağlanması aslında çalışanın örgüte olan bağlılığının bir sonucudur. İkincisi ise, çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunun azalmasıyla birlikte, örgütünde çalışana olan bağlılığının azalacağıdır. Bu nedenle çalışanların duydukları örgütsel bağlılık duygusu, o örgütün bireyin sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Bu bağlılık algılanmış örgütsel istek olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre algılanmış örgütsel desteğin, örgütün amaç ve gereksinimlerini karşılamada çalışanların desteğinin örgütsel bağlılığı artıracağını ortaya koymuştur.
- **Örgüt kimliği ile kimliklenme:** Çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve kendisini o örgütün bir parçası olarak görmesi için şu sorulara cevap aramaktadırlar. Bireyler örgütle kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler? Çalışanları örgütün gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmediği işleri ne kadar onaylamaktadır?
- **İçselleştirme:** Burada incelenmesi gereken konu, o örgütün birer üyesi olan kişilerin, örgütün faaliyetlerini ne ölçüde kendi amaçları bakımından uygun gördüğü, içselleştirdiği ve benimsediğidir. Çalışanlar genellikle kendi amaç ve değer yargılarıyla, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler. Bu nedenle çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebilirlerse, örgüte olan bağlılıkları da o oranda değişecektir.

2.7.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlılık duyması, bireysel olarak verimliliklerini artırmakla birlikte faaliyette buldukları örgüt için pozitif bir takım etkileri bulunmaktadır. Bir çalışanın örgütüne duyduğu bağlılığı olumlu ve olumsuz yönden etkileyebilecek unsurların farkında olması önemli bir faktördür (Bayram, 2005:134).

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu pek çok sonuç doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Balay, 2000; Çetin, 2004, 99):

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim.
- 2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması.
- 4- Yapılan işin önemi, alınan destek.
- 5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
- 6- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- 7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- 9- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
- 10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığı etki eden faktörler bulunmaktadır. Ancak, bahsedilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir.

2.7.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler genel olarak, yaş, cinsiyet, deneyim, medeni durum, ırk, kıdem, örgütte çalışma süresi, istihdam durumu, iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi faktörlerdir (Balay, 2000:55; Güçlü, 2006:58).

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalardan bazılarında yaş, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2005:55).

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalarda kesin bir sonuca ulaşılamamış bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin bulunmadığı, bazılarının ise, erkeklerin kadınlardan daha yüksek seviyede bağlılık duydukları, bazılarında kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede bağlılık duydukları görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ile yaş arasında genel olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı durumlarla da karşılaşmıştır.

Evli olan kişilerin aile olmanın verdiği bir takım sorumluluklarının bulunması sebebiyle örgütsel bağlılıkları bekar bireylerden daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan pek çok araştırmada eğitim seviyesi arttıkça, çalışanların alternatif iş olanaklarından faydalanmaları arttığı için, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak ise kıdemli çalışanların daha fazla tecrübe kazanmaları sonucunda, daha fazla bağlılık duymaları gösterilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:130).

Oliver'in 1990 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha az olduğu, ödül ve iş değerlerinin ise daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Bayram, 2005:134).

2.7.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Göreve İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörler genel olarak, iş yükü, işin özellikleri, sorumluluk ve denetim alanı, rol çatışması, rol belirsizliği, monotonluk, stres, çalışma koşulları, sahiplik durumu, faaliyet dönemi, müşteriyle ilişkiler gibi faktörlerdir (Vural ve Coşkun, 2007:150).

Örgütsel bağlılık ile bir işin yapılması için gerekli performans miktarı olarak tanımlanan iş yükü arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalarda bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Stevens vd., 1978:389).

Göreve ilişkin faktörlerden bir diğeri ise işin niteliğidir. Bu değişken ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmalarda, işin niteliğinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür (Hall vd, 1970:183).

Örgütsel bağlılık ile sorumluluk ve denetim alanı arasındaki ilişkiye bakacak olursak ilgili yazında, sorumluluk alanının artmasıyla birlikte çalışanların örgütsel bağlılığının artacağı düşünülmüştür (Stevens vd., 1978:386).

Çalışanın örgütteki işini yaparken gerek örgüt içerisinden gerekse de örgüt dışından gelen istekleri yerine getirmesi sırasında taraflar arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade eden rol çatışması (Katz ve Kahn, 1977:202) ve çalışanları yapacakları iş ile ilgili tamamıyla bilgi sahibi olmadığı durumlarda oluşan rol belirsizliği (Göral, 2001:6) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile rol çatışması arasındaki ilişkiyi araştıran bir araştırmada bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu (Morris ve Sherman, 1981:519), diğeri bir araştırmada da negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu, örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Mayer ve Schoorman, 1998:20).

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık olarak ifade edilen monotonluk (Eren, 2004:253) ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Güçlü, 2006:84). Stres bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimlerini, diğeri insanlarla olan ilişkilerini etkilemektedir (Eren, 2004:291).Çalışanlar evlerinden sonra en fazla zaman geçirdikleri yer olan örgütlerinde çalıştığı yerdeki ışıklandırma, ısıtma vb ihtiyaçlarının iyi olmasını istemektedirler. Bu nedenle çalışma koşulları örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan bir diğeri faktördür (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:141).

2.7.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Yapısal Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğeri bir faktör grubu ise yapısal faktörlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörler, yönetim kademeleri, yönetim tarzı, yetki devri, örgüt büyüklüğü, merkezleşme, örgüt içi iletişim, terfi olanakları, ücret, emek yoğun üretim biçimi, işgören devir oranı, sosyal güvenlik sistemi, sendika, kontrol derecesi, esnek çalışma saatleri, kariyer imkanları, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları gibi faktörlerdir (Güçlü:2006:63-77;Vural ve Coşkun, 2007:150; akt. Sönmez, 2014:68).

Yönetim ve yönetim tarzı, çalışanlarının örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren bir faktördür (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:132). Bir örgütte en alt kademeden en üst kademeye doğru alt, orta ve üst düzeyde yöneticiler bulunmaktadır. Örgütün genel politika ve stratejilerinden oluşan üst düzey yöneticiler, genel politikaların uygulamasından sorumlu orta düzey yöneticiler ve işlerin fiilen yapılışını denetleyen alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır (Maviş, 2004:100). Bu şekilde bir kademeleri yapının olduğu örgütlerde yönetim kademeleri ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişkinin oluştuğu tespit edilmiştir (Wahn, 1998:262). Diğer kişilerin aracılığıyla belirlenen amaçları gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin iş yapma biçimi olarak ifade edilen yönetim tarzı, otokratik, karar belirleyici, danışmacı ve demokratik yönetim tarzı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir (Deery ve Jago, 2001:327). Katılımcı, çalışanlara güvenen, değişme açık, yenilikçi yönetim tarzı çalışanların beğenisini kazanan ve onların olumlu davranış geliştirmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:132). Yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, yönetim tarzı ile yöneticinin liderlik anlayışı aynı anlamda kullanılmıştır (Güçlü, 2006:97). Bu kapsamda örgütsel bağlılık ile yönetim tarzı arasında, yapılacak olan işe ve bireye dönük liderlik anlayışını benimseyen yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Morris ve Sherman, 1981:516).

Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörlerden bir diğeri de yetki devridir. Yetki devri, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiye veya birinden diğerine aktarılmasıdır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:175). Örgütlerin büyümesiyle birlikte, yöneticilerin işleri ve sorumlulukları artmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin her işi yapabilmesi mümkün değildir. Örgütlerde gerektiğinde karar verme yetkisinin bir kısmı alt kademelere devredilmelidir. Bu nedenle yöneticiler görevlerini bir bölümünü diğer çalışanlara devretmek durumundadırlar. Yetki devri görevlerin tamamının diğer kişilere bırakılması değil, belirli kararların alınabilmesi için devredilmesidir (Şimşek, 2007:152; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:232). Yetki devri ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada, çalışanların yetki devri ile kendilerini daha özgür hissettikleri için yaratıcılıklarının arttığı gözlemlenmiştir.

Merkezleşme örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Karar yetkisinin üst kademelerde toplandığı, yetkinin sistemli ve bilinçli bir şekilde dağıtıldığı merkezleşmede (Ertürk, 2011:134), örgütsel bağlılık düzeyinin, çalışanlar açısından farklı olacağı varsayılmaktadır. Merkeziyetçi bir örgüt yapısını seçerken örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı, çalışanların bireysel yetenek ve tecrübeleri, örgüt birimlerinin dağılık olup

olmaması, iletişim sisteminin etkinliği dikkat edilmesi gereken unsurlardır (Tokat ve Şerbetçi, 2000:176). Üst kademe yöneticilerin, karar verme sürecinde bazı ayrıcalıklara sahip olması yöneticilerin örgütsel bağlılığını olumlu etkileyeceğini varsaymaktadır (Stevens vd., 1978:385).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise örgüt içi iletişimdir. Örgüt içerisinde alınan kararlar, stratejiler, politikalar, yenilikler gibi her türlü faaliyetler kurumsal iletişim aracılığıyla çalışanlara iletilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:131). Örgütün vizyon ve misyonunun anlaşılmasında açık iletişimin, yönetim ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarında yardımcı olduğu görülmüştür (Wong ve Pang, 2003:557). İletişim gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların başarısı ve örgütün etkinliği üzerinde önemli bir rolü bulunan unsurlardan birisidir (Tokat ve Şerbetçi, 2000:185). Bireylerin birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanınmaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi (Güney, 2001:197), yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği (Koçel, 2010:521) için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır.

Çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar gösterdikleri fiziksel ve zihinsel faaliyetlerin karşılığında ödüllendirilmek isterken, örgütler çalışanlarından yüksek performans ve örgüt kurallarına uygun davranışlar beklemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2006:131).

Ekonomik özendirme araçlarından birisi olan ücret düzeyi de örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörlerden birisidir. Uzun zamandır ücret ile verimlilik, ücret ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:120). Bazı araştırmalara bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu (Iverson ve Buttigieg, 1999:324), bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Iverson ve Deery, 1997:77).

Bir diğer yapısal faktör terfi ve ödül sistemidir. İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı bir güç bulunmaktadır. Ödül sistemi bu gücün ortaya çıkarılmasında etkili bir etmendir. Ayrıca bu etmen, çalışanların yapılan işe dahil olmaları, devam etmeleri ve performanslarını yükselterek çalışmalarını teşvik için kullanılan bir araçtır (Güçlü, 2006:108). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki örgütsel bağlılık ile terfi ve ödül sistemi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Iverson ve Deery, 1997:72; Buchko, 1998:111).

Personel devir oranı yapısal faktörlerden bir diğeridir. Personel devir oranı, belirli bir dönemde o örgüte giren ve o örgütten ayrılan çalışanların oransal olarak ifade edilmesidir (Tokat ve Şerbetçi, 2000:309-310). Personel devir oranının istenen değerlerde olması, örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili bir faktördür (Sabuncuğlu ve Tüz, 1998:198). Örgütsel bağlılık ile personel devir oranı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, örgütten ayrılma isteğinin daha düşük olduğu görülmüştür (Steers, 1977:52).

2.8.Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir.

Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Güney, 2001; Randall, 1987; Balay, 2000; Varoğlu, 1993):

Düşük örgütsel bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük

örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987).

İlmlı örgütsel bağlılık: Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bunun yanında örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir.

Yüksek örgütsel bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (www.kariyer.com). Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

2.9.Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Konaklama işletmeleri; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme esnasında konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile faaliyet gösteren ve değişik niteliklere sahip olan ticari nitelikli işletmelerdir. Günümüzde konaklama işletmeleri bu niteliklerinin yanında, bünyelerinde barındırdıkları farklı nitelikteki konferans, kokteyl ve ziyafet salonları ile kuaför ve güzellik salonları, hediyelik eşya satış yerleri gibi unsurlarla sunulan hizmetin bütünlük arz etmesi yönünde sinerjik bir çaba sarf etmektedirler (Şener, 2001: 3).

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, sektörün farklı amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet ederek konaklama endüstrisinin daha sistematik ve daha nitelikli hizmet sunumunu sağlamaktadır. Bu anlamda sektörün gerçekleştirmek istediği amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (İstanbulu, 1988: 55):

- Düzenli bir ağırlama endüstrisi sistemi kurarak, kaliteli ürün ve hizmeti sağlayacak standartları belirlemek,
- Seçilen turizm bölgesinin tanıtım ve pazarlanmasının yapılması,
- Konaklama işletmelerinin sınıflandırma ve derecelendirmesinin yapılarak, işletmeye gelecek olan müşterilerin ne çeşit bir hizmetle karşılaşacakları konusunda bilgi sahibi olmalarının sağlanması ve böylece tüketici haklarının korunması,
- Belli bir sınıflandırmaya dâhil olan işletmelerin lisanslarından ve otel içi satışlardan gelirlerini arttırmalarını sağlamaktır.

Sınıflandırılmış işletmeleri denetlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır. Konaklama işletmeleri kendi arasında şu şekilde sınıflandırılmak mümkündür (<http://megep.meb.gov.tr>):

- Oteller
- Moteller
- Tatil Köyleri
- Pansiyonlar
- Kampingler
- Apart Oteller

- Dağ Evleri (Oberj), Spor ve Avcılık Tesisleri

- Gençlik Yurtları (Hosteller)

- Yüzer Tesisler

Konaklama işletmeler arasında en önemli grubu oteller oluşturmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010: 49). Otel işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aktaş, 1989: 20):

- *Otel İşletmeleri Zaman Satar*: Otel hizmetlerini stoklama imkânı bulunmadığından üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir.

- *Otel İşletmeciliği İnsan Gücüne Dayanır*: Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetin yürütülmesinde ve müşteri tatminin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otel işletmelerinin hemen her bölümünde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

- *Otel Hizmetleri, Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardım Gerektirir*: Otel, birbirine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma olması zorunludur.

- *Otel İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir*: Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu ortamın oluşturulmasında özellikle yüz yüze temas halinde olan personelin nitelikli olması gerekmektedir.

- *Otel İşletmeciliği Dinamiktir*: Otel, hizmet üreten bir fabrikaya benzetildiğinde, teknoloji ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve modağa bağımlılığı fazla olan bir sektördür.

- *Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksek*: Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağılı olduğundan ve otel işletmelerinin de talep dalgalanmalarından anında etkilendiği için risk faktörü yüksek olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde insan faktörü, çok önemli ve vazgeçilmez bir faktördür. Konaklama işletmelerinin başarısını belirleyen en temel etken müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Kaliteli bir konaklama hizmeti ise işletmenin sahip olduğu nitelikli insan kaynakları ile mümkündür (Tütüncü ve Demir, 2002: 11)

Örgütte mal ve hizmet üretimi için gerekli olan diğer üretim faktörlerinin devamlılığını sağlamak, insan faktörüne oranla daha kolaydır. Örgütsel bağlılık konusunun örgütler açısından önem kazanmasının en önemli nedenlerinden biri de örgütte insan yönetiminin zor ve karmaşık olması ve bu konunun örgüt yönetimini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Bu özellik, otomasyon imkânlarının sınırlı olduğu ve işlerin çoğunlukla insan gücüne dayalı olduğu turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde daha fazla önem kazanmaktadır (Güçlü, 2006: 6).

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının işlevleri arasında nitelikli işgörenin seçilmesi ve kazandırılması kadar, o işgörenin işletmede tutulmasını sağlamak da bulunmaktadır. Hatta konaklama işletmesinde bulunan işgörenlerin işletmeye uyumu sağlandıktan, gerekli deneyimi ve gelişimi kazandıktan sonra kaybedilmesi önemli bir maliyettir. Tekrar aynı nitelikteki işgöreni bulmak, işe almak ve işletmeye uyumunu sağlamak için zaman ve maddi kaynak gerekmektedir. Ayrıca bu süre içerisinde nitelikli işgören eksikliğinin neden olacağı müşteri memnuniyetindeki kayıplar da unutulmamalıdır. Bu nedenle, nitelikli işgörenin istihdam edilmesi, gelişme olanaklarının sunulması ve işletmeye bağlılığının sağlanması konaklama işletmeleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Konaklama işletmesinin değerlerini benimsemiş olan işgörenin verimliliği daha yüksek olacaktır ve böylece işletmenin başarısını arttıracaktır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

BÖLÜM III. KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1.Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hizmet sektörünün önemli bir kolu olan turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin hedefledikleri başarıyı elde etmelerindeki en önemli üretim faktörü beşeri sermaye yani insan unsurudur. Bu anlamla insan unsurunun örgütle bütünleşmesi, kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve arzu elden en iyi performansı sergilemesinin yanı sıra örgüte piyasada rekabet avantajı da sağlar.

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).

Kayırmacılık şirketlerde, genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçer. Birçok şirkette; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın, yetenek, beceri ve deneyime bakılmayarak örgüt içindeki kilit pozisyonlara iltimaslı biri getirilir. Bu durum, işletmelerde birçok çalışan için rahatsız edicidir. Adil olmayan bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, çalışanlarda strese neden olur. Buna bağlı olarak da iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilenir (Günel, 2005: 31–32).

İşyerlerindeki stres faktörleri arasında, kurumun yapısı, özellikleri, politikaları ve kurumsal süreçler olduğu ifade edilmektedir (Işıkhani, 1998:10, Büte, 2011:176). İşletmelerde Örgütsel adaletsizlik de, önemli bir stres faktörüdür. Stres, çalışanları işlerinde olumsuz yönde etkilemektedir (Vermunt ve Steensma, 2003, Büte, 2011:176.). Şirketlerde; işe alma, terfi ve diğer örgütsel süreçlerde bilgi, beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakat ilkeleri yerine, yakınlık ilişkilerinin dikkate alındığı adaletsiz bir durum söz konusudur ve çalışanlar bu durumdan hoşnut değillerdir (İyışleroğlu, 2006: 44 Büte, 2011:176.). Bu nedenle, söz konusu nepotizm uygulamaları diğer çalışanlarda ciddi motivasyon ve örgütsel bağlılık açısından son derece olumsuz bir durum olarak nitelendirilebilir (Develi, 2008: 24, Büte, 2011:176).

İşyerindeki stres faktörleri dikkate alındığında, nepotizm ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Nepotizmin mantığını oluşturan kayırmacılık olgusu ve bunun sonucu ortaya çıkan adil olmayan başarı değerlendirmeleri, ücretlerdeki torpilli kişiler lehine eşitsizlikler, işe alma süreci, terfi ve diğer tüm işlemlerdeki kayırmacı, dengesiz ve adaletsiz bir iş iklimi çalışanlarda stres yaratır. Bu bilgilerden hareketle nepotizmin çalışanlar üzerinde stres yaptığı ileri sürülebilir. Kayırmacılık ve iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da kayırmacılığın iş stresinde artışa yol açtığını ileri sürmüşlerdir (Araslı ve Tümer, 2008: 1247; Ercenap, 2006: 1, Büte, 2011: 176). Yukarıda bahsedilen nedenlere bağlı olarak, iş yerinde yoğun bir stres altında kalan ve aynı zamanda terfi, ilerleme ve ücret konularında adaletsizliğe uğradığını düşünen işgörenlerin bunlara bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri olumsuz yönde etkileneceğinden, işletmelerin ve yöneticilerin uzun vadede büyük sorunlarla karşı karşıya kalabilecekleri ifade edilebilir.

Bu araştırmalar dikkate alındığında, işgörenlerin kayırmacılık algısının örgüte olan bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. İşgörende kayırmacılık algısı oluştuğunda; işgörenin motivasyonunun, iş tatmininin, örgüte olan adalet inancının, çalışma performansının düşeceği ve buna bağlı olarak işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının da olumsuz etkileneceği öngörülmektedir. Ayrıca işgörenler arasında adaletsiz bir şekilde ücret farklılıklarının olması da işgörende kayırmacılık algısının oluşmasına ve böylelikle işgörenlerde örgütsel bağlılığın düşmesine neden olacağı düşünülmektedir. Diğer sektörlerde de benzer sorunlar oluşturan kayırmacılık algısının, turizm sektörünün emek-yoğun özelliği nedeniyle bu sektörü daha fazla etkilediği düşünülmektedir.

Kayırmacılık algısının oluştuğu bir organizasyondaki işgörenlerin, kurumlarına olan güvenleri azalmakta ve çalışma azimleri kırılma noktasına gelmektedir. Çalışma güdüsünü kaybeden işgörenin, performansında düşüklük olacağı için, kurumunun başarı performansını düşürmekte, bu da organizasyonun kurumsallaşması ve rekabet edilebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Küreselleşen dünya düzeninde artan zorlu rekabet koşulları, şirketlerin sürekliliğini devam ettirmesi açısından işgörenlerin nitelikleri önem ifade etmektedir. Şirketleri sürekliliğini sağlamak için ellerindeki nitelikli iş gücünü kaybetmemek, işgörenlerin performansını etkilememesi açısından kayırmacılık algısını oluşturabilecek davranışlardan uzak durmak zorundadır. Kayırmacılık algısı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını, örgüte olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemekte, bu etki o şirketin diğer şirketlerle rekabet

gücünü azaltarak kurumsallaşmasını ve o sektörde yaşamını sürdürebilmesini engellemektedir. Şirketlerin en önemli amaçları sürdürülebilirlik ve kar elde etmek olduğundan işgörenlerin algı politikalarını iyi yönetmesi gerekmektedir.

BÖLÜM IV. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntem-Evren ve Örneklemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın ana kütlesini, Mersin ilinde faaliyet gösteren bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2015 yılı itibariyle Mersin’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan işletme belgeli toplam 2 adet bir yıldızlı, 9 adet iki yıldızlı, 15 adet üç yıldızlı, 11 adet dört yıldızlı ve 5 adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın evreni, bu 37 adet otel işletmesinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda 208 adet işgören, bu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

Kayırmacılık ve kronizm algısının göreceli bir kavram olması; herhangi bir organizasyonda varlığı rahatlıkla hissedilse bile organizasyonun üyeleri tarafından kolaylıkla dillendirilememesi, gerçekleştirilen çalışma açısından önemli bir kısıttır. Ayrıca organizasyon üyeleri anket yapmaktan çekinmiş, bu nedenle dağıtılan 400 adet ankette 208 adet anket geri toplanabilmiştir.

Araştırmanın temelini kayırmacılık, kronizm algısı ve örgütsel bağlılık kavramları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde kayırmacılık ve kronizmin örgütsel bağlılığa olan etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde IBM SPSS Statistic 22 for Windows istatistik paket programı kullanılarak, hipotezlerimizde ileri sürülen iddiaların konaklama işletmelerinde çalışanların üzerinde gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu hipotezleri değerlendirmek amacıyla, alfa güvenilirlik testi, ortalama değeri, regresyon, korelasyon ve faktör veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

4.2. Ölçekler

Anket, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, deneklerin kayırmacılık, kronizm ve örgütsel bağlılık algılarını ölçmeye yönelik olarak 36 önermeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. İkinci kısımda ise, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Kayırmacılık ölçeği: İşgörenlerin kayırmacılık algılarını ölçmeye yönelik, hem Ford ve McLaughin (1985) hem de Abdalla vd. (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilen ancak Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından işgörelere yönelik olarak uyarlanan ve 14 adet kapalı uçlu 5'li Likert tipi ifadeden oluşan; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarının yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Bu formda; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

Kronizm Ölçeği: Kronizm ölçeği oluşturulurken, yazındaki ilgili çalışmalar incelenmiş ve bu araştırma için en uygun ölçek belirlenmeye çalışılmıştır. Yazın incelemesi yapılırken, kronizmin farklı insan kaynakları uygulamalarında söz konusu olabileceği göz önünde bulundurulmuştur. Neticede Abdalla ve diğerleri (1998) ile Ford ve McLaughin (1985) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kronizme uyarlanmasına karar verilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, Bute ve Tekarslan (2010) ile Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından yapılmıştır. Yazarların üç boyutta ele aldığı ölçek; *işlem kayırmacılığı*, *terfide kayırmacılık* ve *işe alma sürecinde kayırmacılığı* içermektedir. Kronizm ölçeği oluşturulurken, bu üç boyuta ilâve olarak; *ücret kayırmacılığı* ve *performans değerlemede kayırmacılık* olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir. Bu iki boyut ile ilgili önermeler, Arslan (2006) ve İyiışeroğlu'nun (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Ölçekteki değişkenler gruplar halinde oluşturulmuş, aralarındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmasını önlemek için her bir ölçeğe ait ana başlıklar kullanılmıştır. Kronizm ölçeğindeki önermelerin; 8'i işlem kayırmacılığı, 5'i terfide kayırmacılık, 4'ü işe alma sürecinde kayırmacılık, 3'ü ücret kayırmacılığı ve 2'si performans değerlemede kayırmacılık ile ilgilidir. Katılımcılara, önermelere ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve ifadelerin değerlendirilmesinde 5 noktalı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu formda; 1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = biraz katılıyorum, 4 = katılıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği: Anketin bu bölümünde ise işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Selvi (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 adet kapalı uçlu 5'li Likert tipi ifadenin yer aldığı; duygusal bağlılık boyutlarının yer aldığı ölçek kullanılmıştır.

4.2.1. Ölçek Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır. Sosyal bilimler yazınında, alfa katsayısının 0,70'ten büyük olması, ölçeklerin içsel güvenilirlikleri için yeterli kabul edilmektedir (Baum ve Wally, 2003'ten aktaran Hamşioğlu, 2011: 94).

Güvenirliliği ölçmek için kullanılan Alfa katsayısı; 1 ile 0 arasında değer almakta ve ölçeğin güvenirliliği katsayı değeri 1'e yaklaştıkça artmaktadır.

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt değerler genel olarak şöyledir:

0.00 <= alfa < 0.40 → Güvenilir değil,

0.40 <= alfa < 0.60 → Düşük güvenilirlikte,

0.60 <= alfa < 0.80 → Oldukça güvenilir,

0.80 <= alfa < 1.00 → Yüksek derecede güvenilir.

Tablo 1: Kayırmacılık Güvenilirlik Tablosu

<i>Ölçek Boyutları</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı (α)</i>
Terfi Kayırmacılığı	,801
İşlem Kayırmacılığı	,713
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	,842

Tablo 2: Kronizm Güvenilirlik Tablosu

<i>Ölçek Boyutları</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı (α)</i>
İşlem Kronizmi	,848
Terfide Kronizm	,712
İşe Alma Sürecinde Kronizm	,895

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Tablosu

<i>Ölçek Boyutları</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı (α)</i>
Örgütsel Bağlılık	,827

Tablo 1’de her boyut için ayrı hesaplanan güvenilirlik analizlerine göre toplam 5 ifadeden oluşan terfide kayırmacılık ifadelerine ilişkin Cronbach's Alfa değeri; 0,801 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplanırken, 7 ifadeden oluşan işlem kayırmacılığı ifadelerine ilişkin bu değer; 0,713 (oldukça güvenilir) ve 4 sorudan oluşan işe almada kayırmacılık ifadelerine ilişkin de söz konusu değer; 0,842 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 2’de her boyut için ayrı hesaplanan güvenilirlik analizlerine göre toplam 7 ifadeden oluşan işlem kronizmi ifadelerine ilişkin Cronbach's Alfa değeri; 0,848 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplanırken, 5 ifadeden oluşan terfi kronizmi ifadelerine ilişkin bu değer; 0,712 (oldukça güvenilir) ve 4 sorudan oluşan işe alma sürecinde kronizm ifadelerine ilişkin de söz konusu değer; 0,895 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 3’de örgütsel bağlılık ifadelerine ilişkin Cronbach's Alfa değeri; ,827 (yüksek derecede güvenilir) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Neticede, kayırmacılık, kronizm ve örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan her bir boyutun güvenilirlik katsayıları Tablo 1 ve 2’deki gibi oluşmuştur. Tablo 1 ve 2’de görüldüğü gibi güvenilirlik değerleri, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda aranan en düşük alt sınır olan 0,70’in oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

BÖLÜM V. ANALİZLER VE BULGULAR

5.1. Analiz Süreci

Çalışmanın bu bölümünde, kayırmacılığın örgütsel bağlılığa olan etkisine yönelik olarak hazırlanmış olan anket formunda kayırmacılık ve örgütsel bağlılığın güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca katılımcıların; demografik özelliklerine, kayırmacılık ve kronizm algılarına, örgütsel bağlılık düzeylerine, kayırmacılığın örgütsel bağlılığa olan etkisine yönelik karşılaştırmalı analizlere, katılımcıların kayırmacılığın ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin demografik özellikleri ile karşılaştırılmasına yönelik yapılmış olan analizlere yer verilmiştir.

Örneklemin özelliklerini tanımlayacak olursak, katılımcıların yaklaşık yüzde 63'ünü erkekler ve yüzde 37'sini ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yüzde 46'sı evli yüzde 44'ü ise bekar. Katılımcıların yaklaşık olarak yüzde 8'i ilköğretim seviyesinde, yüzde 39'u lise seviyesinde, 26'sı yüksekokul seviyesinde, yüzde 24'ü lisans seviyesinde ve son olarak yüzde 2'si yüksek lisans seviyesinde eğitim almışlardır. Katılımcıların yaşlarının ortalaması yaklaşık 32 olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ortalama iş deneyimleri yaklaşık 10 yıldır. Katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumdaki tecrübelerinin ortalaması ise yaklaşık 3 yıl olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yüzde 18'i yönetici ve yüzde 82'sini çalışanlar oluşturmaktadır. Tablo 4'de kayırmacılığın örgütsel bağlılığa ilişkin cinsiyet, eğitim, medeni durum özellikleri karşılaştırılmasına yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadın	76	36,5	36,5	36,5
Erkek	131	63,0	63,0	99,5
4,00	1	,5	,5	100,0
Total	208	100,0	100,0	

Eğitim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid İlköğretim	16	7,7	7,7	7,7
Lise	82	39,4	39,4	47,1
Yüksekokul	54	26,0	26,0	73,1
Üniversite	50	24,0	24,0	97,1
Yükseklisans	4	1,9	1,9	99,0
22,00	2	1,0	1,0	100,0
Total	208	100,0	100,0	

Medeni

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evli	95	45,7	45,7	45,7
Bekar	91	43,8	43,8	89,4
Ayrı	20	9,6	9,6	99,0
22,00	1	,5	,5	99,5
33,00	1	,5	,5	100,0
Total	208	100,0	100,0	

5.2.Araştırmanın Hipotezleri:

Araştırmada kullanılan ölçekler uygulanırken, katılımcıların ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde cevapladıkları, verilerin analizinde kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği ve katılımcıların vermiş oldukları cevapların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

Konaklama işletmelerinde işğörenlerin kayırmacılık algılarının varlığı, örgüte olan bağlılıklarını azalttığı düşünölmektedir. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde kayırmacılığın işğörenlerin örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı negatif bir etki oluşturduğu düşünölmektedir. Bu nedenle nepotizmin boyutları olan *terfide kayırmacılık*, *işlem kayırmacılığı* ve *işe alma sürecinde kayırmacılığın* her birinin örgütsel bağlılığın boyutları olan *duygusal bağlılık* üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi yararlı olacaktır. Bunun için aşığıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotezler geliştirilirken Mersin'deki konaklama işletmelerindeki işgörenlerin kayırmacılık algıları ile örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu varsayılmıştır.

5.2.1.Ana Hipotez;

H1: İşyerinde, kayırmacılık ve kronizm uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2.2.Alt hipotezler;

H1a: İşyerinde, Kayırmacılık ve kronizm uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile terfide kayırmacılık algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

H1c: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile işlem kayırmacılığı algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

H1d: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile işe alma sürecinde kayırmacılık algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen hipotezler çerçevesinde araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Katılımcıların kayırmacılık algısı ve örgüte olan bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların kayırmacılık algısı ve örgüte olan bağlılıkları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların kayırmacılık algısı ve örgüte olan bağlılıkları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların kayırmacılık algısı ve örgüte olan bağlılıkları ile işletmedeki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların kayırmacılık algısı ve örgüte olan bağlılıkları ile turizm sektöründeki toplam hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

- Katılımcıların kayırmacılık algısı ve örgüte olan bağlılıkları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

5.3. Korelasyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 3). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Sıfıra yakın değerler düşük korelasyona işaret ederken; 1'e yakın değerler yüksek korelasyonu betimler. Genelde 0,70'ten büyük değer güçlü, 0,70 – 0,30 arası değer orta ve 0,30'dan küçük bir değer ise zayıf bir ilişki olarak yorumlanır (Demir, 2012: 72).

İşgörenlerin anketteki ifadelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Korelasyon Analizi, kayırmacılık ve kronizm boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için ise Korelasyon Analizi ve uygulanmıştır. Tablo 5'de Değişkenler arasındaki istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler İstatistikler

Correlations

	Terfi kayırmacılık	İşlem kayırmacılığı	İşalma kayıрма	İşlem kronizmi	Terfi kronizm	İşalma kronizm	Örgütsel bağlılık
Terfikayırmacılık Pearson Correlation	1	,731**	,731**	,792**	,766**	,732**	-,292**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	207	208
İşlemkayırmacılığı Pearson Correlation	,731**	1	,719**	,820**	,732**	,724**	-,305**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	207	208
İşalmakayıрма Pearson Correlation	,731**	,719**	1	,761**	,771**	,868**	-,148*
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,032
N	208	208	208	208	208	207	208
İşlemkronizmi Pearson Correlation	,792**	,820**	,761**	1	,805**	,810**	-,299**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	208	208	208	208	208	207	208

terfikronizm Pearson Correlation	,766**	,732**	,771**	,805**	1	,825**	-,275**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	208	208	208	208	208	207	208
işsealmakronizm Pearson Correlation	,732**	,724**	,868**	,810**	,825**	1	-,200**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,004
N	207	207	207	207	207	207	207
örgütselbağlılık Pearson Correlation	-,292**	-,305**	-,148*	-,299**	-,275**	-,200**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,032	,000	,000	,004	
N	208	208	208	208	208	207	208

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığı ile örgütsel bağlılık (-,305 $p < 0,01$) arasında anlamlı ve orta negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işlem kayırmacılığı arttıkça, duygusal bağlılığın azalma eğiliminde olduğu söylenebilir. Terfide kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif ilişkiler saptanmıştır. İlişkinin gücü, örgütsel bağlılık (-,292, $p < 0,05$) ile zayıf seviye düzeydedir. Terfide kayırmacılık arttıkça; duygusal bağlılığın azalmakta olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, işe alma sürecinde kayırmacılık ile örgütsel bağlılık boyutu arasında da anlamlı ve negatif ilişkiler tespit edilmiştir. İşe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık (-,148, $p < 0,05$) ile zayıf düzeyde negatif bir ilişki içindedir. İşe alma sürecinde kayırmacılık arttıkça; duygusal, bağlılıklarının azalma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. İşlem kronizmi ile örgütsel bağlılık (-,299 $p < 0,05$) arasında anlamlı ve zayıf negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işlem kronizmi arttıkça, duygusal bağlılığın azalma eğiliminde olduğu söylenebilir. Terfide kronizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif ilişkiler saptanmıştır. İlişkinin gücü, örgütsel bağlılık (-,275, $p < 0,05$) ile zayıf seviye düzeydedir. Terfide kayırmacılık arttıkça; duygusal bağlılığın azalmakta olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, işe alma sürecinde kayırmacılık ile örgütsel bağlılık boyutu arasında da anlamlı ve negatif ilişkiler tespit edilmiştir. İşe alma sürecinde kronizm, duygusal bağlılık (-,200, $p < 0,05$) ile zayıf düzeyde negatif bir ilişki içindedir. İşe

alma sürecinde kronizm arttıkça; duygusal, bağlılıklarının azalma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır.

Kayırmacılığın boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki Korelasyon Analizi sonucunda ise; kayırmacılık ve kronizmin terfide kayırmacılık boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık arasında ters orantılı istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Yine Korelasyon Analizi sonucuna göre, kayırmacılık ve kronizmin işlem kayırmacılığı boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutları arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca kayırmacılık ve kronizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

5.4. Kayırmacılık ve Kronizm Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Korelasyon Analizi ile kayırmacılığın ve kronizmin her bir boyutu ile örgütsel bağlılığın boyutu arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modeline “*Çoklu Regresyon Analizi*” denir. Çoklu Regresyon Analizi, bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık vd., 2010:237).

Tablo 6’da kayırmacılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Regresyon Analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6: Regrasyon Analizi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495 ^a	,245	,195	,72523

a. Predictors: (Constant), işealmakronizm, Eğitim, Yaş, Cinsiyet, Medeni, Pozisyon, Kurdeneyim, İş deneyim, İşlem kayırmacılığı, Terfi kayırmacılık, terfi kronizm, işe alma sürecinde kayırmacılık, işlem kronizmi

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33,015	13	2,540	4,829	,000 ^a
Residual	101,510	193	,526		
Total	134,524	206			

a. Predictors: (Constant), işe alma kronizm, Eğitim, Yaş, Cinsiyet, Medeni, Pozisyon, Kurdeneyim, İş deneyim, İşlem kayırmacılığı, Terfi kayırmacılık, terfi kronizm, işe alma kayırma, işlem kronizmi

b. Dependent Variable: örgütsel bağlılık

Coefficients^a

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1(Constant)		6,820	,000
Yaş	,108	1,233	,219
Cinsiyet	-,085	-1,323	,187
Eğitim	-,060	-,951	,343
Medeni	,021	,324	,746
İşdeneyim	,155	1,987	,048
Kurdeneyim	,123	-1,704	,090
Pozisyon	,203	-2,989	,003
Terfikayırmacılık	-,245	1,270	,045
İşlemkayırmacılığı	-,213	1,843	,047
işalmakayıрма	-,308	-2,273	,024
işlemkronizmi	-,220	,142	,044
terfikronizm	-,256	1,225	,042
işalmakronizm	-,035	-,227	,820

a. Dependent Variable: örgütselbağlılık

Tablo 6'daki analize göre kayırmacılık ve kronizm bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin katsayı incelendiğinde kayırmacılık değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir. Beta değeri incelendiğinde terfi kayırmacılık (-0,245), işlem kayırmacılığı (-0,213), işe alma kayırmacılığı (-0,308), işlem kronizmi (-0,220), örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde negatif yönde bir etkileri olduğu görülmektedir. Yani işgörenlerdeki kayırmacılık ve kronizm algısı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır denilebilir. Bu anlamda araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen

“Mersin’deki konaklama işletmelerindeki işgörenlerin kayırmacılık ve kronizm algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır” ifadesini doğrulamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ‘**H1a**: İşyerinde, Kayırmacılık ve kronizm uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H1b**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile terfide kayırmacılık algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır. **H1c**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile işlem kayırmacılığı algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır. **H1d**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile işe alma sürecinde kayırmacılık algıları arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.’ Hipotezlerini desteklemektedir.

İşgörenlerin, işletmeye yönelik kayırmacılık algıları açısından hem medeni durumları hem de yaşları ile aralarında anlamlı bir fark olmadığı ve aynı şekilde işgörenlerin medeni durumları ve yaşları ile örgüte olan bağlılıkları arasında da anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bir bulguya göre, işgörenlerin işletmedeki toplam hizmet sürelerinin örgüte olan bağlılıklarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri cevaplar doğrultusunda, işgörenlerin, işletmedeki hizmet süreleri arttıkça, örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin işletmedeki toplam hizmet süreleri ile nepotizm algıları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, işgörenlerin işletmedeki hizmet süreleri arttıkça, işletmede kayırmacılığın var olduğu yönündeki düşünceleri azalmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin turizm sektöründeki toplam hizmet süresi ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş olup, işgörenlerin sektördeki toplam hizmet süresi arttıkça, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıklarının da arttığı görülmüş, ancak işgörenlerin kayırmacılık algıları ile turizm sektöründeki toplam hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark olmadığı yönünde bir sonuca ulaşılmıştır.

Ayrıca, işgörenlerin kayırmacılık algıları ve devamında ortaya çıkan örgüte bağlılık düzeyleri ile işgörenlerin öğrenim durumları ile aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok toplumda ve özellikle Türk toplum yapısında akrabayı, eşi-dostu, tanıdığı kayırmak, o iş için nitelik ve niceliğe sahibi olmayan kişileri, kişisel ilişkilerinden dolayı koruyup kollamak, onlara öncelik vermek, kurumsallaşmamış ve hatta kurumsallaşmış işletmelerde yönetim kargaşasına sebep olmaktadır. Bu süreçler, örgüt içinde kutuplaşma, hatta ilerleyen dönemde örgütün parçalanmasıyla sonuçlanabilmektedir.

Bu araştırmada, Mersin'deki konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin kayırmacılık algılarının örgüte olan bağlılıklarına etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla, Mersin'de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmıştır.

İlk olarak, kullanılacak olan kayırmacılık ve kronizm ile örgütsel bağlılıkla ilgili ölçeklerin, güvenilirliklerini ve örneklem hacminin yeterliliğini ölçmek amacıyla gerekli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Kayırmacılık ve kronizm algısına ilişkin ifadeler; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeler ise; duygusal bağlılık boyutu ele alınmıştır.

Daha sonra, işgörenlerdeki kayırmacılık ve kronizm algısının örgütsel bağlılığa olan etkisini ve kayırmacılık ve kronizmin her bir alt boyutunun ayrı ayrı örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile aralarında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Sonrasında, kayırmacılık ve kronizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasındaki ilişki miktarının belirlenmesi ve ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Genel olarak, konaklama işletmelerinde işgörenlerin kayırmacılık algısının olumsuz etkiler oluşturduğu söylenebilir. İşletmelerde kayırmacılık arttıkça işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu durumu engellemek için, yöneticilerin öncelikle, işgörenler arasında şartları eşitlemeleri gerekmektedir. Bu amaçla doğru işgörenler arasında eşit ücret politikaları uygulanabilir, işgörenlerin işletmenin kaynaklarından eşit şekilde yararlanmaları sağlanabilir, yetki, kayırılan personele değil de, bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile hak eden personele devredilebilir. Bu gibi eşit şartlar sağlandıktan sonra, işgören örgütü daha çok benimseyip daha iyi performans gösterebilir. Böylelikle personel devir oranı düşer ve işletme için maddi kârlılık arttığı gibi işini iyi bilen, işletmeye yıllarını vermiş deneyimli işgörenlerin kayırmacılık uygulamalarıyla zarar görmeleri ve işletmeden ayrılmaları engellenebilir.

Böylelikle işletmeler, kurumsallaşmaya doğru ilerler. Bu durumun da, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlaması açısından önem teşkil edebilir.

Araştırma sonuçlarına göre kayırmacılığın profesyonel bir yönetim anlayışı ile bağdaşmayacağı, örgüt üyeleri arasında sadece iltimaslı olanlara yarar sağlayabileceğinden söz edilebilir. Kayırmacılık özellikle çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşletmeler ancak örgütteki her çalışanın ortaya koyacağı katkı ile başarıya ulaşabilir. Kayırmacılık ise, örgütü başarıya götüren bu takım ruhuna zarar vermektedir. Ortaya çıkan adaletsiz iklim örgütsel bağlılığa büyük zararlar verecektir.

Örgütler ancak tüm çalışanların ortak katkı sağlayacakları ve kurumsallaşmasını tamamlamış yapı içinde amaçlarına ulaşabilir. Bunun aksine kayırmacılığın olduğu örgütlerde ise hem bireysel hem de örgütsel performans düşüklüğü ortaya çıkabilecektir. Ayrıca kayırmacılık algısı seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar pozisyonlarını korumak veya yükseltmek için daha fazla gayret göstermek yerine, fırsatını bulduğu anda kayırma görebileceği herhangi bir yönetici ile yakın ilişkide bulunmayı tercih edebilecektir. Ayrıca kayırmacılık algısının olduğu örgütlerde, başarılı bir performansla sahip çalışanların o örgütte çalışma hayatının devamlılığını sağlamaya yönelik düşüncesi olmuştur.

Kayırmacılığın olumsuz etkilerinden kaçınmak konusunda çaba gösteren işletmeler, daha başarılı olabilmek adına aşağıda sıralanan bazı önerilerde bulunulabilir:

- İşletmelerdeki yöneticiler kayırmacılık algısı oluşmasına sebep olacak davranışlardan kaçınmalı, çalışanların adalet algılarını zedelemeyen bir işletme yönetimi sistemi geliştirmeli ve açık, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Özellikle terfi, işe alma süreci ve işlem kayırmacılığına karşı gerekirse profesyonel danışmanlık şirketlerinden yardım alma yoluna gidilmelidir.

- Yöneticiler; profesyonel şekilde düşünerek, genellikle duygularıyla değil, mantığı ile hareket etmeli, özellikle insan kaynakları ile ilgili konularda objektif davranmaya özen göstermelidir.

Yukarıda bahsedilen Bu nedenlerle ilgili olarak, işletmelerinde uzun süre çalışan, işi ve işletme içi dinamikleri iyi bilen, deneyimli personellerin, adaletsizlik algılarının önüne geçilmesi, kayırmacılığa dayalı terfi ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik tedbirler alınması ve zaman kaybedilmeden kurumsallaşmayı sağlayıcı temel adımlar atılması konusu büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. İlk olarak sosyal bilimler ile ilgili genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir. İkinci olarak, gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamında erevesi belirlenmiş olan evren ile sınırlıdır. Daha geniş örneklemler ile daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Bu anlamda, daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Mahrabi, A.S. ve Raggad, B.G. (1998). *Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism*. International Journal of Manpower. Cilt:19, Sayı.8, sf:554-570.

Aktan, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi, 1980-1990 Türkiye Deneyimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Aktaş, A. (1989). *Turizm işletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Ofset Reformat.

Aközer, M. (2003). *Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk*, Görüş Dergisi, Aralık-2003, ss.14-23

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

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), pp.295-308 International Journal of.

Araslı, H. & Tümer, M. (2008). *"Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus"*, Social Behavior and Personality, 36 (9),1237–1250.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2005). *Örgütsel çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7 (1), 157 – 176.

Asunakutlu T. & Avcı,U. (2010). *Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 93- 99.

Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt:20, Sayı:1, sf:33-44.

Aytaç, Ö. (2010). *Bürokratik kayırmacılık: enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkileri-ne etkisi*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstan-bul: Beta Yayıncılık, 85 – 109.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Bagram, J.J.(2003). *The Nature of Measurement of Multiple Commitment Foci Amongst South African Knowledge Workers*, *Mcnyan Dynamics* (12)2,13-23

Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe; (2004), *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), pp.1-30

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.

Bayhan, V. (2002). *Demokrasi Ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm*. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26 (1), 1 – 13.

Baydar, T. (2004). *Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. *Sayıştay Dergisi*. Sayı:59, sf:125-139.

Berkman, Ümit A. (1983). *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: TODAİE, Yayın No: 203.

Büte, M. (2011), *Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, ss.177–194.

Büte, M. (2011a). *Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 385-390.

CEJA, L. ve TAPIES J. (2009). *Yetenek Aile şirketlerinde için çekilmesi:Navarra MBA Öğrenci Algılamaları* , IESE Business School-Üniversite Çalışma Tebliği WP-815, s.1-35.

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çöl, G. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:6, Sayı:2, Sıra:9, sf:4-11.

Darman, G. M. (2004). *Corporate Governance Worldwide*. Paris: ICC Press.

Deery, M. ve Jago, L.K.(2001). *Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences*, Hospitality Management, 20:325-338.

Demir, M. Ö. (2012). *Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ekim.Denizli.

Doğan, Selen ve Kılıç ,Selçuk.(2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61

Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dyer, W. G. (1989). *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*. Family Business Review. 11 (3): 221 – 235.

Düz ,S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ercenap, İ. (2006). *Nepotism and Favoritism in the Banking Industry: Some Evidence From Northern Cyprus*. Master Thesis. Eastern Mediterranean University. Northern Cyprus.

Erdheim, J. , Wang, M., Zickar, M. (2006). *Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment*, Personality and Individual Differences,(41).

Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.

Ertürk, M. (2011a) *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Ertürk, M. (2011b) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
Eryılmaz, B. (1998). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaacılık.

Fritz, R. (2003). *Başkasına Çalışarak Zengin Olunmaz*. Çev: Özlem Nudralı, İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.

Ford, R., McLaughlin, F. (1985). *Nepotism*. Personnel Journal, 64(9), 57–60.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.

Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T.(1970). *Personal Factors in Organizational Identification*, Administrative Science Quarterly, 15(2):176- 190.

Hamşioğlu, A. B. (2011). *Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı ilişkisi: ilaç sektöründe yapılan bir çalışma*. Ege Akademik Bakış. 11 (1), 91 – 101.

Işıkhan, V. (1988). *Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş stresi Faktörleri*.Yayınlanmamış Doktora Tezi. H.O. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

İbicioğlu, H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*. D.E.Ü. İİBF Dergisi. Cilt 15, Sayı 1. s.13-22.

İlhan, S., ve Aytaç, Ö. (2010). *Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 61 – 83.

İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık.

İstanbulu, F. (1988). *Turizm-Seyahat İlişkisinin Tarihi Seyri İçerisinde Değerlendirilmesi ve İktisadi Yönünün Ağırlık Kazanması*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm A.B.D. İstanbul.

Iverson, R.D. ve Deery, M.A.(1997). *Turnover Culture in the Hospitality Industry*, Human Resource Management Journal, 7(4):71- 82.

İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

J. M. Stevens, J. M. Beyer, H. M. Trice, *Assessing Personel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment*, Academy of Management Journal, 21 (3) ,380-396 (1978).

Joffe, A. H. (2004). *Nepotism for All Times*, Society. September/October, 74–79.

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.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). *Yolsuzlukla Mücadele de Uluslararası Kuruluşların Rolü*, Maliye Dergisi, Sayı: 153, Temmuz-Aralık 2007.

Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.

Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khatri, N. Tsang, Eric W. K. (2003). *Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations*. Journal of Business Ethics. 43(4).

Kiechel, W. (1984). *How to Relate to Nepotism*. Fortune. February 143-144.

Kleiner B.H. and Wong L. C., 1994 *Nepotism*, Work Study (43) 5 p.10

Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2010). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurtoğlu, A. (2012). *Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 67 (1), 141 – 169.

Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., Christian, V. (2007). *The Impact of Favouritism on the Business Climate: A Study on Wasta in Jordan*, 216, Bonn 2007, ISBN 978-3-88985-358-5.

Masters, R. D., 1983 *The Biological Nature of the State*. World Politics,35(2): ss.161-193.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.A. (1990). *A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment*, Psychological Bulletin, vol:108, 2: 171-194.

Maviş, F. (2004). *Yönetim Kavramı*, Berberoğlu, G.N. (eds.) Genel İşlemte, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Mayer, R.C. ve Schoorman, D.F. (1998). *Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model*, Journal of Organizational Behavior, 19(1):15-28.

Meyer, J. P, Ve Allen, N. J. (1984). *Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations*, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.

Morris, J.H. ve Sherman, J.D. (1981). *Generalizability of an Organizational Commitment Model*, Academy of Management Journal, 24(3):512-526.

Morrow, P.C, (1983). *Concept Redundancy in Organizational Research:The Case Of Work Commitment*, Academy Of Management Review, 8, ss.500-501.

Mowday, R.T., Porter, L.W. Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York, NY: Academic Press, S.27.

Muthueloo R. & Rose, C. R. (2005). *Typology of Organisational Commitment*, American Journal of Applied Science 2 (6): 1078-1081.

Oktay, C. (1983). *Yükselen İstемler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*. İstanbul Üniversitesi SBF Yayını, İstanbul.

Oliver, N. (1990). *Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.*, Human Relations, vol:43, 6: 513-526.

O’Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of applied psychology 71, 3: 492-499.

Ören, K. (2007). *Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*. Kamu-İş, 9 (1), 84.

Özler, Hayrettin, Özler, Ergun ,Derya Ve Gümüştekin, Gülten Eren, (2007). *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, ss. 437–450.

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 85-100.

Özsemerci, K. (2003 Ekim). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. T.C. Sayıştay araştırma inceleme çeviri dizisi, 27, 22-23.

Özsoy, A.S. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.

Randall, D.M. (1987). *Commitment and Organization: The organization man revisited*. *Academy of Management Review*. 12. 1: 460–471.

Reichers, A.E. (1985). *A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment*, *Academy Of Management Review*, 10: 465-476.

Reyes, P.(2001). *Individual Workorientations and Teacher Outcomes*.*Journal of Educational Resarch*,83(6),327-335.

Sabuncuoğlu, E.T. (2007). *Eğitim,örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, *Ege Akademik Bakış Dergisi*,7 (2).

Saylı H. ve Kızıldağ, D. (2007). *Yöneltil Etik ve Yöneltil Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yöneltilinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz*. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.

Selvi, C. (2011). *Astrolojik Kişilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaosmanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yöneltili Ana Bilim Dalı. Karaman.

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 Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Singh, B. ve Grupta, P. K.(2008). *Organizational Commintment*,*Revisted Journal of Indian Academy of Applied Psychology*,Vol. 34.No, 1, 57-68.

Somers, M. ve Birnbaum, D.(2000). *Exploring The Relationship Between Commintment Profiles and Work Attitudes*, *Employee With Draval and Job Performance*,*Public Personal Management*,29/3,353-365.

Sönmez H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Şener, B. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya:Günay Ofset.

The Oxford English Dictionary (1989). (second edition). Oxford: Clarendon Press.

Tokat, B.ve Şerbetçi, D. (2000) *İşletmecilik Bilgisi*, 4.Baskı, İstanbul, Avcı Ofset.

Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M., (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitapevi.

Uz, A. (2011). *Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi*. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 2 (1), 59 – 94.

Ülker, H. (1995). *Siyasi İktidar - Bürokrasi İlişkisi*. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayınları, II. 185-192.

Wahn, J.C. (1998). *Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment*, Group and Organization Management, 23(3):256-266.

Wasti, A.S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Warshaw, M. (1998). *The Good Guy's (and Gal's) Guide to Office Politics*, Issue 14, (April 1998), (<http://www.fastcompany.com/online/14/politics.html>) (01.02.2015).

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

Wong L. C. ve Kleiner, B.H. (1994). *Nepotism*. Work Study. Cilt:43, Sayı:5, sf:10, akt. Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vermunt, R. And Steensma, H., (2003). *Physiological Relaxation: Stress Reduction Through Fair Treatment*, Social Justice Research, Vol. 16, No. 2, s. 135-149.

Vural Akıncı, Z. B ve oşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp İndirme Tarihi: 12.04.2015

<http://mkt.unwto.org> Erişim tarihi: 15.02.2015

http://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_KamudaEtikInayetAydin.pdf, Erişim Tarihi: 01/02/2015).

<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi:14.03.2015

<http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=127>, Erişim Tarihi:14.03.2015.

EKLER

Ek 1.

Sayın Katılımcı,

Bu anket Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalı öğrencilerinden **Gürçihan Şalcı**'nın yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu anketin amacı, sizin çalıştığınız kurum ve yöneticileriniz hakkındaki görüşlerinizi almaktır. Ankette doğru yada yanlış cevap diye bir şey söz konusu değildir. En doğru sonuçlar sorulara vereceğiniz samimi cevaplar neticesinde ortaya çıkacaktır. **Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeden önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Şirketinizde çalışan hiç kimse cevaplarınızı kesinlikle görmeyecektir ve cevaplarınız hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayacaktır.** Anketler sadece araştırmayı yapan kişi tarafından değerlendirilecektir. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair güveninizi sağlamak için isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine **yazmamanızı** önemle hatırlatırız. Araştırmamıza yapacağınız katkıdan ötürü şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Hazırlayan

Gürçihan Şalcı

iletişim bilgisi: gurcihan_ergun@hotmail.com

<i>Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelerde kurumunuz hakkındaki görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine X işareti koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
2.Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
3.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
4.Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
5. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
6.Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
7.Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
8.Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
9.Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
10.Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
11.Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.					
12.Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
13.Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
14.Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					

<i>Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelerde kurumunuz hakkındaki görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine X işareti koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı/arkadaşı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
2.Bu işletmede, yöneticilerin tanıdıklarını/arkadaşlarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
3.Bu işletmede yetki ve sorumluluk, öncelikle yöneticilerin tanıdıklarına/arkadaşlarına devredilmektedir.					
4.Bu işletmenin yönetim kademesinde tanıdığı/arkadaşı olanlar, işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
5.Bu işletmede yöneticilerin arkadaşı konumunda olan çalışanlar, diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.					
6.Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı/arkadaşı olan kişilerden çekinirim.					
7.Department yöneticileri,üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinirler.					
8.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, yöneticiler ile olan arkadaşlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
9.Bu işletmede, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının a/ arkadaşlarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
10.Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
11.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
12.Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının/ arkadaşlarının önüne geçemem.					
13.Bu işletmede eleman alımında, işletme yönetiminin arkadaşları/tanıdıkları önceliklidir.					
14.Bu işletmede bazı görevlere, yalnızca işletme sahibinin veya yöneticisinin arkadaşları/ tanıdıkları getirilmektedir.					

<i>Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelerde kurumunuz hakkındaki görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine X işareti koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15.Bu işletmeye eleman alımında, işletmede tanıdığı/arkadaşı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
16.Bu işletmedeki bir pozisyona, yöneticinin herhangi bir tanıdığı/arkadaşı başvuru yaptığında hemen işe alınır.					

<i>Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelerle ilgili görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Tamamen Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine X işareti koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.					
2.Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3.Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
4.Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5.Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
6.Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					

Aşağıdaki genel soruları yanıtlayınız.

1. Yaşınız : _____

2. Cinsiyetiniz : _____

3. Eğitiminiz : ilköğretim[] Lise[] yüksekokul[] Üniversite [] Yüksek lisans []

4. Medeni durumunuz : [] Evli [] Bekar [] Dul, boşanmış ya da ayrı

5. Toplam iş deneyiminiz : _____ Yıl _____ Ay

6. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz : _____ Yıl _____ Ay

7. Pozisyonunuz : [] Yönetici ya da süpervizör [] Çalışan