

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**NEPOTİZM VE KRONİZMİN ÇALIŞANLARIN  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Yasemin EKEN**

İstanbul, 2015

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**NEPOTİZM VE KRONİZMİN ÇALIŞANLARIN  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Yasemin EKEN**

Öğrenci No:

120744163

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2015

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Nepotizm ve Kronizmin Çalışanların performansı üzerine Etkisi ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/04/2015



Aday: Yasemin Eken

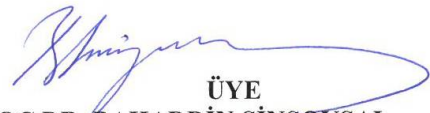
T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

27/04/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120744163** numaralı **Yasemin EKEN**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Nepotizm ve Kronizmin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.04.2015 tarih ve 2015/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (c) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ  
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

  
ÜYE  
DOÇ.DR. BAHADDİN SİNSOYSAL  
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

  
ÜYE  
PROF.DR.SALİH ZEKİ İMAMOĞLU  
(GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ)

Adı ve Soyadı : Yasemin EKEN  
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015  
Alanı : Yönetim Organizasyon  
Anahtar Kelimeler : Nepotizm, Kronizm, Çalışan Performansı

## ÖZ

### NEPOTİZM VE KRONİZMİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Globalleşen iş dünyasının işletmeleri rekabetçi piyasalarda varlıklarını devam ettirebilmeleri için nitelikli yönetici ve çalışanlara sahip olmaları ve bunların çalıştıkları işletmelerde kalmalarını sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler başarılı olabilmek için nasıl bir yönetim stratejisi ve ne kadar gelir yükseltici strateji olmalı sorularına cevaplar aramaktadırlar. Bu stratejilerden Nepotist ve Kronist yönetsel yaklaşımların, ne kadar başarılı olduğu konusunda araştırma yapılarak incelenmiştir.

Sonuç olarak, yönetim stratejisi olarak nepotist yaklaşımın olumsuz yönde çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim stratejisi olarak kronist yaklaşımın ise doğrudan olumlu bir etkisinin olduğu konusunda bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu araştırma çalışmasın da yönetici ve akademisyenlere önerilerde bulunulmuştur.

Name and Surname : Yasemin EKEN  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
Degree and Date : Master, 2015  
Major : Managment Organization  
Key Words : Nepotizm, Cronyism, Employee Performance

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF NEPOTIZM AND CRONYISM ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE**

In order to survive in competitive markets, the enterprises of globalizing business world are required qualified directors and employees and they should also maintain qualified work force. The enterprises look for answers to the questions about that what kind of management strategy is necessary to be successful and to increase revenue. In this study, of the two strategies, management in the approaches of nepotism and cronyism have been investigated in terms of how successful they are.

Consequently, it has been concluded that, of two strategies, nepotism approach has a negative impact and cronyism approach has not a direct influence on performance of employees. In this study, it has been also made some recommendations to managers and academicians on this subject.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ .....	vi

### BİRİNCİ BÖLÜM NEPOTİZM KONSEPTİ

1.1. Nepotizm Teorisinin Kaynakları ve Tarihsel Perspektifi.....	3
1.2. Nepotizm Türleri .....	5
1.3. Ülkelerde Nepotizm .....	6
1.3.1. Türkiye Bağlamında Nepotizm.....	6
1.3.2. Diğer Ülkelerde Nepotizm.....	7
1.4. Nepotizm ve Aile işletmeleri.....	9
1.5. Nepotizmin Sebepleri .....	13
1.6. Nepotizmin Pozitif Etkileri .....	13
1.7. Nepotizmin Negatif Etkileri.....	15
1.8. Nepotizm Sorununun Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar ve Alınabilecek Önlemler.....	17

### İKİNCİ BÖLÜM KRONİZM KONSEPTİ

2.1. Kronizm Kavramının Orijini ve Tarihsel Perspektifi.....	19
2.2. Kronizm Türleri .....	20
2.3. Kronizmin Sebepleri .....	21
2.4. Kronizmin Sonuçları .....	22
2.3.1. Kronizmin Pozitif Etkisi .....	23
2.3.2. Kronizmin Negatif Etkisi.....	23

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **PERFORMANS KOSEPTİ**

3.1. Performans Tanımı .....	25
3.2. Performans Yaklaşımları.....	26
3.2.1. Nicel Performans.....	26
3.2.2 Nitel Performans .....	27
3.3. Performansın Değerlendirilmesi .....	28
3.3.1. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	29
3.3.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Perspektifi.....	30
3.3.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	32
3.3.4. Performans Değerlendirmenin Yararları .....	33
3.3.5. Performans Değerlendirme Süreci .....	34
3.4. Performans Değerleme Yöntemleri .....	36
3.4.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri.....	36
3.4.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri.....	37
3.5. Performansın Yönetimi.....	37

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **METODOLOJİ VE UYGULAMA**

4.1. Araştırmanın Amacı .....	41
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	41
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	41
4.4. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri ve Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi .....	44
4.5. Faktör Analizi.....	46
4.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi .....	48
<b>SONUÇ.....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>55</b>
<b>EK 1-ANKET.....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	



## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No:

<b>Tablo 1.</b> Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması.....	12
<b>Tablo 2.</b> Değişkenler ve Soru Sayıları .....	43
<b>Tablo 3.</b> Ankete Katılanların Sayısı .....	44
<b>Tablo 4.</b> Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler .....	44
<b>Tablo 5.</b> Soru Bazında Güvenilirlik Analizi .....	45
<b>Tablo.6.</b> Nepotizm Kronizm ve Performans ile ilgili anket cevaplarının dağılım bilgileri .....	46
<b>Tablo 7.</b> Faktör Analizi- .....	47
<b>Tablo 8.</b> Korelasyon ve Regresyon Analizi .....	49

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No:**

<b>Şekil 1.</b> Performans Değerlendirme Süreci .....	34
<b>Şekil 2.</b> Performans Değerlendirme Aşamaları .....	35
<b>Şekil 3.</b> Performans Yönetim Süreci .....	39

## GİRİŞ

Şirketlerin günümüzün rekabetçi iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmeleri için nitelikli yönetici ve çalışanlara sahip olmaları ve bu çalışanların şirkette kalmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Nepotizmin ve Kronizmin çalışanların performansına etkisinin olup olmadığını araştırılmıştır. Buradaki temel amaç, nepotizm ve kronizm eğer bir şirket stratejisi olarak belirlenirse bunun bir stratejik gelir kaldırıcı olarak ne kadar başarılı olacağına önceden belirlenmesi etrafında şekillenmiştir. Özellikle nepotizm çok büyük bir risk içeren bir yönetsel stratejidir eğer formül tutarsa yüksek çalışan performansı sağlayabileceği gibi, başarısız uygulama gerçekleşirse şirketteki çalışanların büyük bölümü dışlanmış hissederler. Bu tez çalışmasının temel amacı nepotist ve kronist yaklaşımlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Burada esas hedef işverenlerin ve yönetici konumunda bulunanları ile çalışanlar arasında bağın önemi vurgulanırken şirketlerin etkinliği ve verimliliklerini artırmadaki yönetsel stratejilerini öneminin altının çizilmesidir. Ayrıca, günümüzde şirketlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve diğer şirketlerle rekabet edebilir düzeyde olabilmeleri için yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bunun da yolu çalışanlarının yenilikleri benimsemesi, desteklemesinden geçmektedir. Bu noktada firmaların yenilikçi kurum kültürü inşa etmesinin önemi büyüktür.

Bu çalışmanın aşamaları dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Nepotizm, Nepotizm Türleri, Ülkelerde nepotizm, Türkiye bağlamında nepotizm, Aile işletmeleri ve nepotizm;

İkinci bölümünde Kronizm, Kronizm Türleri, sebepleri ve sonuçları, negatif ve pozitif etkileri; Üçüncü bölümde performans ve yaklaşımları (nicel ve nitel performans), performans değerlendirilmesi ve önemi, yararları, performans değerlendirme süreci ve yöntemleri, performans yönetimi;

Dördüncü bölümde Çalışmanın amacı, kapsam ve sınırları, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile elde edilen bulgular anlatılmıştır.

Nepotizm ve Kronizmin çalışanların performansı üzerine etkisinin olup olmadığı İstanbul genelinde şirketlerde çalışan 127 yönetici ve çeşitli kademelerde

alışan personel ile yapılmıştır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için araştırmanın daha büyük kitleler üzerinde ölçülmesi gerekmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## NEPOTİZM KONSEPTİ

### 1.1. Nepotizm Teorisinin Kaynakları ve Tarihsel Perspektifi

Nepotizm kelimesi köken olarak, erkek yeğen anlamına gelen Latince *nepos* kelimesinden türetilmiş, İtalyanca *nepotismo* terimine dayanmaktadır. (Bellow, 2010). Diğer taraftan, Türk Dil Kurumu Web Sitesi nepotizm kelimesinin Türkçeye, Fransızca *népotisme*'dan geçtiğini ifade etmektedir.

Ortaçağdan 17. yüzyıla kadar olan sürede, iffet yemini etmiş olan bazı katolik papa ve piskoposlar, kendilerine ait meşru mirasçılarının olmamasından dolayı, yeğenlerine tıpkı bir babanın oğluna tanıdığı gibi imtiyazlar tanımış, onları bazı makamlara getirme konusunda öncelemişlerdir (Signorotto ve diğerleri, 2002). Bazı papalar yeğenlerini ve diğer yakınlarını kardinallik makamına kadar yükseltmişler ve bir nevi bu atamalar çerçevesinde papalık hanedanı kurulmasına vesile olmuşlardır. Bu konunun en güzel örneklerinden bir tanesi olarak, Borgia ailesinden gelen Papa III. Callixtus, iki yeğenini kardinal yapmış ve bu yeğenlerden Rodrigo kardinallik makamını bir basamak olarak kullanarak Papa VI. Alexander ismi ile papalığa yükselmiş; Papa VI. Alexander, öğretmeninin kardeşi olan AlessandroFarnese'yi kardinallik makamına çıkarmış ve AlessandroFarnese kardinallikten sonra Papa III. Paul ismi ile papalık makamına kavuşmuştur (Signorotto ve diğerleri, 2002). Signorotto ve diğerleri tarafından aktarılan (2002) bu örneğin devamında Papa III. Paul'da kendi yakınlarını gözeterek, onların yüksek makamlara ulaşmasını sağlamış; tarihte nepotizmin ilk örnekleri olarak gösterilebilecek bu zincirleme olaylar dizisi, Papa XII. Innocent zamanında, kalifiye olmayan kişilerin atamalarının yasaklanması ile birlikte son bulmuştur.

Yukarıda aktarılan Hıristiyan mevki atamaları örneğinde görüldüğü üzere bu çağlarda insanlar, eğitim seviyesi, yetenek, beceri ve başarı gibi statüleri dikkate alınmaksızın ya da söz konusu iş açısından yeterlilikleri gözetilmeksizin istihdam edilmişler veya atanmışlardır. Akraba kayırması olarak nitelendirilebilecek bu davranış biçimi nepotizme tanım teşkil etmektedir.

*Kin selection (Akraba kayırma)* olgusu tıpkı insanlarda olduğu gibi bazı biyologlara göre hayvanlarda da bulunan ve doğal içgüdülerin dürtüleriyle ortaya konulan bir davranış ya da özel olarak içgüdüdür. Sosyal bilimler açısından nepotizme karşı sergilenen biyolojik/ekolojik yaklaşımlar neticesinde nepotizmin rasyonel davranışlar kümesinde yer aldığı sonucu çıkarılmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde Masters (1983, 161) nepotizmi, çevresel koşullar ve öznel talepler alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide “seçilmiş” bir davranış biçimi olarak nitelendirmiştir.

Nepotizm, yakın ilişki bağlarının bulunduğu kişilerin sadece örgüt içerisinde yer alan makam ya da teklif ile değil, aynı zamanda ödemeler, burslar gibi ödüllendirmelerle de kayırılmasıdır. Nepotizmin bu uygulama biçimi ile uygulayıcı ve kayırılan arasındaki ilişkiler kuvvetlenirken, ekip içerisinde bu duruma şahit olan kişilerle kurulan bağlar zayıflamaktadır. (Kwayke ve diğerleri, 2010, 3510) Özsemerci’ye göre (2002, 20) nepotizmin yoğun olarak gözlemlendiği alanlar geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun şekilde bulunduğu ve piyasa mekanizmasının yeterli ölçüde gelişmediği ülkeler ve gelişmiş ülkelerde bulunan aile işletmeleridir.

Nepotizm kavramı Türkçede çoğunlukla *kayırmacılık* terimi ile eş anlamlı olarak kullanılsa da, bu iki kelimenin aynı anlama gelmediği, kayırmacılık teriminin nepotizm ile birlikte daha birçok kavramı kapsadığı söylenebilir. Kayırmacılık teriminin kapsamına eş-dost kayırmacılığı olarak tanımlanabilecek *kronizm*, siyasi ve dini kayırmacılığı ifade eden *patronaj*, iktidar grubu ve seçmen kitlesini kapsayan kayırmacılığı ifade eden *klientelizm* gibi türler de girmektedir (Aksözer, 2003, 16-17). Asunakutlu ve diğerlerine göre (2010, 97) kapsam açısından kayırmacılık ve nepotizm terimlerinin farkı şu şekilde ifade edilebilir: nepotizmde kişi kendi güç ve otoritesi çerçevesinde aile fertlerine ve akrabalarına gerekli kriterlerin sağlanıp sağlanmadığına bakmaksızın istihdam olanağı sağlarken, kayırmacılıkta kişi aile fertlerinin ve akrabalarının dışında kalan tanıdıkları için fayda sağlamaktadır.

Günümüze gelindiğinde ise nepotizm kavramı, kendi makamını aile fertlerinin, akrabalarının ve yakınlarının çıkarlarını gözeterek suiistimal eden kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır (Abdalla ve diğerleri, 1998, 555). Bu şekilde olumsuz bir yargının oluşmasının sebebi olarak, bölümün başında sunulan Hristiyan makamları atamaları örneği delil getirilebilse de; nepotizmin olumlu yanlarının

bulduğunu ifade eden bir grubun varlığını yok saymamak gerekmektedir (Ciulla, 2005, 155). Bu bakımdan, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde nepotizmin olumsuz yönleri ile birlikte olumlu yönleri de ortaya konulacaktır.

## 1.2. Nepotizm Türleri

Adam Bellow (2003) “Nepotizme Övgü” isimli eserinde iyi ve kötü olmak üzere iki tür nepotizmden bahsederken, planlı nepotizm politikasının birçok işletmenin başarısının altında yatan temel unsur olduğunu vurgulamış ve başarısızlığın nepotizme yüklenmesinin yanlış bir önerme olduğunu söylemiştir.

Adam Bellow tarafından yapılan bu ayırım konusunda genel tanımlamalar getirmek gerekirse; bir kimsenin eğitim seviyesi, yetenek, beceri ve başarı gibi statüleri dikkate alınmaksızın ya da söz konusu iş açısından yeterlilikleri gözetilmeksizin istihdam edilmesi ya da atanması kötü nepotizm olarak tanımlanmaktadır. (Özler ve diğerleri, 2006, 272) Diğer taraftan iyi, nepotizmin tanımı Dailey ve diğerleri (1980) tarafından temel avantajlar şeklinde yapılmıştır. Bu avantajlar, Dailey ve diğerlerinin tanımında yer alanlar ile birlikte, literatür de bulunan diğer avantajlar da eklenerek aşağıda verilen maddeler şeklinde ifade edilmiştir:

- Küçük aile işletmelerinde nepotizm, etkin ve verimli personel seçimi sağlaması yönü ile iyidir (Dailey ve diğerleri, 1980).
- Örgüt bünyesinde etkin katkıda bulunan, belirli bir potansiyele sahip tüm işçilerin göz önünde bulundurulması sebebi ile avantajlıdır (Dailey ve diğerleri, 1980).
- Aile ekseninde kurulan iş yaşantısına bağlı olarak tüm personelin, belirli bir iş doyumuna ve morale sahip olması ile avantajlıdır (Dailey ve diğerleri, 1980).
- İşletmenin gelecek kuşaklara devredilmesinde girişimciliğe olan teşviki yönü ile avantajlıdır (Barmash, 1986).
- Nepotizme bağlı olarak aile içi rekabet ortamı oluşur ve bu da işletmeye pozitif etki olarak yansır (Barmash, 1986).

- Bir sonraki neslin yani gençliğin, sokaklardan uzaklaşmasını sağlar (Barmash, 1986).

- Nepotizm sayesinde şirketler canlılıklarını korurken, sonraki nesillerin birlik olması sayesinde mevcut aile ilişkileri daha da güçlenir (Abdalla ve diğerleri, 1998, 555).

### **1.3. Ülkelerde Nepotizm**

Her kültür kendi içerisinde nepotist eğilimler barındırmakla birlikte, her kültürün kendine özgü kuralları, gelenekleri, sembolleri ve dolayısıyla uygulamaları olduğu için bu eğilimleri şekillendiren davranış alanları kültürler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Amerikan nepotizmi ile Türk nepotizmini ya da Fransız nepotizmini aynı davranış alanı ile sınırlandırmak doğru değildir. Örneğin, Gümüştekin ve diğerlerinin aktardığına göre (2006, 438), Osmanlı İmparatorluğu'nun bir döneminde yetenek düzeyi, cesaret, yöneticilik vasfı ve bilgi seviyesi gibi kriterleri en yeterli şekilde sağlayan kardeşin tahta oturmasını sağlayan, nispeten kurumsal bir kimlik kazanmış ve rekabeti teşvik eden bir nepotizm tanımına sahip saltanat sistemi benimsenmişken, diğer bir dönemde (imparatorluğun son dönemlerinde, sistemin bozulması ile birlikte) gerek ve yeter şartları sağlayamayan kimselerin, saray içi entrikaların sonucu olarak yönetimi devraldığı bir saltanat anlayışına doğru değişim gerçekleşmiştir. Bu sebeple nepotizm bu başlık altında, bazı örnek ülkeler bazında ayrı ayrı ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Türkiye Bağlamında Nepotizm**

Nepotizm konusu Türkiye özelinde incelendiğinde karşılaşılan sonuçlar, Türkiye'de nepotizmin ne denli yaygın olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki nepotizm davranışında kişiler, yakın akrabalarını (kardeş, eş, çocuk, yeğen, kuzen, vb) öncelikle, hemen ardından uzak akrabaları ile ilgili planlar yapmaktadır. Her ne kadar liyakat kanunlarının çerçevesi, hâlihazırda yürürlükte olan yasalarca çizilmiş olsa da, uygulama yönünden ciddi sorunların bulunduğu ortadadır. Özellikle kamu sektöründe merkezi sınav sisteminin olmadığı yıllar çoğunluğu teşkil etmek üzere, her yeni gelen iktidar partisi kendi yakınlarını (yandaşlarını) memur olarak göreve getirmekte, iktidar partilerinin sıkça değişmesi ile birlikte birçok kamu kuruluşunda



eleman yetersizliği problemi yaşanırken, diğer kurumlarda gereğinden fazla memurun istihdam edilmesi problemi ortaya çıkmaktadır. Bunun temel gerekçesi olarak, farklı kurumların farklı ücret politikalarını benimsemesi gösterilebilir.

Türkiye’deki nepotizm problemi kendisini, işe alım sürecinin başında liyakat kimliği ile göstermektedir. Çünkü yapılacak atamaları belirleyen merkezi sınav sisteminin içeriğine göre kişiler, uzmanlık alanlarına ve iş için yeterliliklerine göre değil, genel kültür düzeyine göre seçilmektedir. Yıldırım’a göre (2013, 368) bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için yapılacaklar, bürokrasinin politika ve siyasetten tümüyle arındırılarak sadece liyakate dayalı olması ile sınırlı kalmamalı, tarafsız bir hükümetin de bulunması gerekmektedir.

### **1.3.2. Diğer Ülkelerde Nepotizm**

Değişen yaşam şekillerine bağlı olarak günümüzde birçok ülke kamu bünyesinde istihdam etme olgusundan uzaklaşarak, bir çeşit yağmalama haline gelen nepotizm tutumuna son vermek için mücadele etmektedir. Bu ülkelerin başında geçmişte çok yüksek kamu istihdam rakamlarına sahip olan Amerika Birleşik Devletleri gelmektedir. Bu konu üzerinde dünyaya şu anda hakim olan trend, liyakat bürokrasinin tümüyle sağlamlaştırılması ve kamu bünyesindeki memurları yetki alanlarının artırılmasıdır.

Nepotizmin farklı ülkelerdeki durumu ile ilgili açıklamalar ülkeler bazında aşağıda sunulmuştur:

- Amerika Birleşik Devletleri: Kamu görevlilerinin istihdam edilmesinde liyakat kurallarının esas alınması, çalışan kişilerden en yüksek verimi alacak yönetim anlayışının benimsenmesi ve aynı statüde istihdam edilen kişilere karşı eş yaklaşımların sergilenmesi şeklinde ifade edilen düzenlemeleri yapan ABD, nepotizm konusunun önüne geçmeye çalışan ilk ülkedir. Söz konusu düzenlemelerin hayata geçirilmesinden önce nepotizmin en çok görüldüğü ülke olan ABD, 1978 yılında liyakati korumak üzere kurduğu kurul ile yanlış uygulamaları tespit etmiş, gereken müdahalelerde bulunmuş ve denetim sağlayarak büyük ölçüde bu olgunun önüne geçmiştir (Yıldırım, 2013, 364)

- İngiltere: 1800'lü yıllara değin kralın veya bakanların istekleriyle gerçekleştirilen, bu kişilerin bir lütfu/armağanı olarak değerlendirilen ve değerinin çok üzerinde ücretlendirilen memur atamaları günümüzde tümüyle performans odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Günümüzde İngiltere'de hükümetler ve beraberinde iktidardaki siyasi partiler değışirken memurlar mevcut görevlerine devam etmektedir. Bu da beraberinde memurları bir taraftar olmaktan çıkarıp, bürokratların emrinde çalışan, tarafsız kimselere dönüştürmektedir. Yıldırım'a göre (2013, 364) İngiltere kişileri eğitim düzeylerine ve yetkinliklerine göre değerlendirip, uygun istihdam alanlarını seçerken, Avrupa personel sınıflandırma örneklerinden birisini en güzel şekilde ortaya koymaktadır.

- Fransa: Eğitim sisteminin ve özellikle üniversitelerde sunulan eğitim düzeyinin kalitesinden ve buna duyulan güvenden dolayı Fransa'da iş hayatı oldukça kolaydır. Her ne kadar diğer ülkelerden farklı olarak dıştan atama sistemi de bulunsa, bu şekilde yapılan atama sayısı çok düşük olmakta ve genel istihdam trendi kamu kuruluşları bünyesinde yarışların düzenlenmesi ve bu yönü ile İngiltere ile benzer metotların takip edilmesidir. İngiltere modeli örneğinde olduğu gibi bu sistemde ücretler, yapılan toplu sözleşmelere bağlı olarak belirlenmektedir (Yıldırım, 2013, 366).

- Almanya: Avrupa ülkeleri arasında liyakat açısından en ileri düzeyde olan Almanya'da tüm istihdamlar performansa dayalı olarak yapılmaktadır. Yıldırım'a göre (2013, 368) liyakat yönünden Avrupa'nın en gelişmiş olan Almanya'da memurların kendilerini devlete hizmete adamalarına karşılık olarak devlet, çalışanların hizmetlerine karşılık gelen makamı ve ücreti tahsis etmeyi, onları korumayı ve taleplerini gerçekleştirmeyi garanti etmiştir.

- Tunus: Fakir kesimin giderek daha da fakirleştiği, buna karşılık zengin kesimin daha da zenginleştiği bir sisteme sahip olan Tunus'ta ülke kaynaklarının dağıtımında ve ülke hizmetlerinde büyük ölçüde adaletsizlik bulunmaktadır. Bu adaletsizliğin doğal sonucu olarak halk işsiz kalmış, hayat pahalılığı ile yüzleşmiş ve sonuç olarak her defasında isyan ederek darbelerin ülke yönetimi sahnesine çıkmasına neden olmuştur. Darbelerin sonunda yönetime gelen her iktidar bir nevi kendi yaşadıkları sürecin tekrarlanması ihtimalinden korkarak, iktidarı elinde tutmaya çalışmış ve bu sebeple kaçınılmaz son olan diktatörlüğe, yolsuzluğa ve nepotizme

sarılmıştır. Aydın'a göre (2012, 32) Tunus'ta yaşanan bu süreç artık bir döngü halini almış ve her yeni gelen darbe yönetimi aynı yönetim biçimini benimsemiştir.

- Mısır: Arap baharının evrim geçirerek bir nevi hürriyet rüzgârına dönüştüğü Mısır'da halkın devlet adamlarının yolsuzluğundan, adaletsizliğinden, yüzleşmek zorunda kaldıkları işsizlik olgusundan şikayet ederken, babadan oğula geçen yönetim anlayışına karşı olan tutumlarını da tüm şiddeti ile ortaya koymuştur (Aydın, 2012, 33). Bu istekler yıllarca diktatörlük ile yönetilen Mısır gibi bir ülke açısında çok büyük olsa da, günümüz dünya koşullarında nepotizm açısından varılan noktadan çok gerilerdedir.

#### **1.4. Nepotizm ve Aile İşletmeleri**

Aile işletmelerinde Nepotizm konseptini açıklamadan önce, konseptin çıkış noktası olan aile işletmelerine değinmek gerekmektedir.

Literatürde, aile işletmesi tanımına yönelik birçok ifade yer almaktadır. Tanımlamalar, önceledikleri kavramlara göre farklılık göstermektedir. Bu kavramları, şirketin aile bağlarını ve kurucu kişileri, aile bireylerinin aktif yönetim içerisinde yer alması, mülkiyetin kime ait olduğu ve işin yönetimi olarak sıralamak mümkündür. Literatürde yer alan tanımlara örnek vermek gerekirse:

- Eğer bir işletme de sahiplik, temel karar ve icra organları ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmı belli bir ailenin üyelerinden oluşuyorsa, bu yönetim biçimi aile işletmesi olarak tanımlanabilir (Akdoğan, 2000, 32).

- Aile işletmesi, amaçların aynı aileye mensup bireylerce belirlenmesi, bu amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve yönetimin ailenin gelecek nesillerine bir miras şeklinde devredilmesidir (Craig, 2002,418).

- Prensip itibarıyla soyadları beraber olan veya aile içi bağları olan kişilerin kurduğu işletmelere aile işletmeleri denir (Erdoğan, 2002,14).

- Sahipliği en az iki kuşak boyunca bir aile tarafından üstlenilen, aile ile işletmenin ortak amaç ve çıkarlarda bulunduğu ve bu ortaklığın işletme politikalarına yansıdığı işletmelerdir (Donnelley, 1996, 4-5).

- Aile işletmesi tek bir aileye mensup kişilerce kontrol edilir ve bu da kar dağılımının söz konusu ailenin kontrolünde yapılmasını gerektirir (Barry, 1975, 42).

Aile işletmelerinin tanımına yönelik yukarıda örneklendiği üzere farklı ifadeler bulunmakla birlikte, çalışma açısından önemli olan bu tanımların ortak noktasını yakalamak; diğer bir ifade ile tanımlarda dile getirilen ortak noktalardır (Fındıkçı, 2005, 17). Bu ortak noktaları göz önünde bulundurarak, çalışma bünyesinde konu edilecek tanım şu şekilde ifade edilebilir: sahipliğinin veya yönetim kademesinin önemli bir bölümünün aile bireyleri ya da diğer yollarla aileye katılmış kişilerce yürütüldüğü ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurularak aileyle iç içe geçmiş şirket (Sorgun, 2007, 6).

Aile işletmelerine yönelik açıklamalardan sonra, Türkiye’de yer alan aile işletmelerinin problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olan gerekçelerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu noktada öncelikli olarak üzerinde durulması ve problem teşkil etmek üzere irdelenmesi gereken başlık aile bağları ve aile ilişkileri olmalıdır.

Aile bağları ve aile ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik, yetkinin bir sonraki nesle nasıl devredileceğini anlatan, adeta bir reçete edası ile yazılmış öneriler bulunmaktadır. Bu şekilde ortaya koyulan yaklaşım kısmı ve eksik olup, temel amacın aile işletmelerinin varlığını devam ettirmek olmasından dolayı ancak ve ancak sorunun sonraki nesle devrini sağlar. Aslında problemin yattığı temel nokta tek başına bir kolektif birim olan aile ile bir başka kolektif birim olan işletme arasındaki çıkar ve güç çatışmalarıdır/etkileşimleridir (Özler ve diğerleri, 2006, 273).

Aile işletmelerinde işletmecilik kurallarının öncelenmesinin yerini ailenin kendi öncelikleri almaktadır. Özellikle işletmenin sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olan kimseler, yetenekleri, yeterlilikleri ve işletmeye sağlanabilecek katkıyı göz ardı ederek, zayıf noktaları incelemekten kaçınarak aile üyelerini veya akrabalarını işe almaktadır. Ateş’e göre (2005, 12) birçok aile işletmesi en önemli pozisyonlara personel seçme ve değerlendirme ölçeklerini kullanmadan, yetenekleri, becerileri, deneyimleri ve hatta en önemlisi pozisyon için yeterlilik düzeylerini göz ardı ederek aileden birisini getirmektedir. Hatta söz konusu olan bir aile bireyinin işe alınması ise ve işletmede mevcut bir pozisyon bulunmuyor ise, o bireye özel pozisyon açılmakta

ve gereksiz işe alım gerçekleştirilmektedir (İlter, 2001, 14). Ancak, aile bireylerinin sayısı ne kadar çok olursa olsun, işletme, pazarlama, mühendislik, muhasebe gibi uzmanlık gerektiren her bölüm için aileden kalifiye birisini bulmak mümkün değildir.

Aile işletmelerinde yukarıda örneklendiği üzere nepotizmin en çok görüldüğü birim insan kaynaklarıdır. Personelin işe alım süreci, performansının değerlendirilmesi, ücret düzeylerinin ve ödüllerin belirlenmesi gibi konular, insan kaynakları departmanının nepotizmi en çok uyguladığı alanlardır. Ayrıca üst düzey yönetim kademesi için yapılan terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşturulmasında da nepotizm, insan kaynakları tarafından sıklıkla başvurulan bir yöntemdir (İlter, 2001, 15).

Aile işletmelerinde nepotizm ve bu konseptte kaynak teşkil eden faktörler, kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve kapitalist işletme olarak tanımlanan örgütlerdeki nepotizm konsepti ile pek çok yönü ile benzerlik gösterirken, farklılıkları da barındırmaktadır. Özler ve diğerleri (2007), bu iki örgütlenme tipinde görülen nepotizmi tam ve gerçekçi bir şekilde genelleştirmenin ve kategorize etmenin mümkün olmadığını vurgularken, öncelikli ve belirleyici bazı farklılıkları teorik düzeyde ve bir tablo şeklinde ortaya koymuşlardır. Söz konusu tablo aşağıda Tablo 1. ismi ile sunulmuştur:

**Tablo 1.** Nepotizme Kaynak Teşkil Eden Faktörler Açısından Aile İşletmeleri ile Kapitalist İşletmelerin Karşılaştırılması.

Faktörler	Aile İşletmeleri	Kapitalist İşletmeler
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (sadece neslin devamı olarak değil ayrıca toplumsal asalet ve gösteriş için servet üretimi)	Karı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) artırmak, değer üretimi
İşgücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli işgücü	Ücretli işgücü
İşgücüne Duyulan İhtiyaç	İşgücü/verimlilik oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek veya aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	İşgücü/verimlilik oranında verimlilik lehinde işgücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü (duygusal)	Kar beklentisi ve olasılıklar (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kollektif) aile geliri ve serveti olup aile refahı ve saygınlığına hizmet eder (Kısmen parasal).	Kar, kazanç ve ücret. Genellikle parasal ancak işletme imajı ve saygınlığı olarak toplumsal.
İnsan ve Otorite İlişkileri	Biçimsel olmayan grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite.	Biçimsel grup yapısı (bürokratik), yasal (rollere bağlı) otorite.
Yaşam Süresi	Kişiyeye ve örgüt içi-dışı kişisel ilişkilere bağlı	Rekabet üstünlüğüne, pazara/ürüne ve sektöre bağlı
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Diğer (ail-dışı) çalışanlar aleyhine ayrımcı	İş/personel değerlendirmeye bağlı ve sözleşmeci
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe geçmiş	İlişkili fakat sınırları belli

**Kaynak:** Özler, H., Özler, D. E., Gümüştekin, G. E. (2007), *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya.

### **1.5. Nepotizmin Sebepleri**

Gelişmiş ülkelerin kazanmış olduğu kurumsal yapı kimliği nepotizmin ortaya çıkmasına engel olurken, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde nepotizm yaygın olarak görülmektedir. Bu bağlamda nepotizm sadece etik bir sorun olarak incelenmekten ziyade; nepotizmi ortaya çıkaran bireysel, ekonomik, sosyal ve politik nedenleri de sorgulamak gerekmektedir. Nepotizmin kökeni, makro ölçekte sosyal ve ekonomik nedenlerde; mikro ölçekte ise makro ölçekle uyumlu ancak bireysel bir düzlemde aranmalıdır.

Nepotizmin ortaya çıkmasının en önemli sebeplerinden bir tanesi personel teminini ve terfisini sağlayan politikaların belirlenmemesi veya politikalara sahip olup, bu politikaların uygulanmasında açıklık ve adil olma ilkelerinin ihmal edilmesidir (İyişleroğlu, 2006, 48). Bu sebeple kuralların belirlenmesinin önemi kadar, bu kuralların doğru bir biçimde uygulanması da önem teşkil etmektedir.

Diğer taraftan özellikle aile işletmelerinde, aile dışındaki insanlara karşı duyulan güven eksikliği nepotizmi oluşturan sebeplerdendir. Bu gerekçenin beslendiği temel nokta işletmenin kontrolünü kaybetme ihtimalinden dolayı ortaya çıkan korku, ticari sırların ya da aile içi konuların dış dünyaya taşınması kaygısı olup; söz konusu güven noksanlığı, aile dışından istihdam edilen kişilerin en iyi ihtimalle “devşirme” statüsüne taşıyabilmektedir. Dökümbilek (2010, 57) bu yapıyı, geleneksel tarım toplumuna benzetmiş, aileyi toprak sahibi ile ve işletme çalışanlarını tarım işçileri ile özdeşleştirmiştir.

Bir şekilde çalışma hayatına atılma fırsatı bulamayan bireylerin bu eksikliğini gidermek adına aile şirketlerinde istihdam edilmesi, nepotizmin bir diğer gerekçesidir. Bu açıdan bakıldığında nepotizmin olumlu yanını ve topluma sağladığı katkıyı ortaya koyan bu gerekçe, ancak, işe alınan kişinin örgüte başarılı bir şekilde adapte olması ve pozisyonu için kendisinden beklenen verimlilik düzeyine ulaşması ile olumluluğunu ya da topluma faydasını gerçekleştirebilir.

### **1.6. Nepotizmin Pozitif Etkileri**

Daha önce de bahsi geçtiği üzere genelde kişiler üzerinde olumsuz algılar oluşturan nepotizm, aslında işletmelerde sürdürülebilirlik ve iş gören doyumu

açısından zaman zaman pozitif etkilere de sahip olabilen bir kavramdır. Söz konusu pozitif etkiler genellikle iş görenden çok, işletme açısından değer kazanmaktadır (Asunakutlu ve diğerleri, 2010, 97).

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi, ticari faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerek şartın, yalnız karlılık olduğuna dair genel bir önyargı bulunmaktadır. Ancak, Asunakutlu ve diğerleri (2010, 97) işletmenin ayakta kalmasını sağlayan asıl unsurun, kapıdaki güvenlik görevlisinden mevki olarak en üstteki yöneticiye kadar iş görenlerin, buldukları işletmeye karşı hissettikleri aidiyet duygusu, işletmenin önemli ve vazgeçilmez bir parçaları olduklarını hissetmesi ve dolayısı ile işletmeye karşı oluşan sadakat duygusu olduğunu belirtmiştir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda iş görenler, kendilerine ait bir işletmede görevli olmadıkları için gereken arzuyu ve özveriye ortaya koymaz, mesai saatleri dışındaki zaman dilimlerinde işletme için kafa yormaktan kaçınır. Ancak bu durum nepotizm kavramı çerçevesinde istihdam edilen kişilerde farklılaşıp, işletmeye karşı sahip oldukları, aileden gelen aidiyet duygusu ile işlerinde diğer iş görenlere nazaran daha yoğun bir özveriye dönüşür (İyişleroğlu, 2007, 47).

İyişleroğlu'nun (2007, 47-48), nepotizmin pozitif yanları ile ilgili olarak yaptığı çalışmalar sonucunda elde ettiği diğer bulgular, aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- “Nepotizm çerçevesinde işletmede devamlılık sağlanırken, çalışanların aşına oldukları isimler ve simalar ile çalışmalarını kendilerini güvende hissetmeye yöneltmiştir.
- Günümüz koşullarında faaliyet yürüten birçok işletmede üst düzey yöneticiler kariyer planlamaları çerçevesinde başka işletmelere transfer olurken, önceki işletmeleri zor durumda bırakmıştır. Ancak aile bireylerinin nepotizm uygulanan işletmeler dışında çalışma eğilimine sahip olmamasından dolayı, nepotizm uygulanan işletmeler, bu riskten uzaktır.
- İnsanlar, özel hayatlarını güven duygusu üzerine inşa ederken, aynı duyguyu iş yaşantılarında da ararlar. En çok güvenilen kişilerin aile bireyleri olması



sebebi ile işletmelerde nepotizm çerçevesinde aile bireyleri ile çalışma çalışanın işletmeye karşı güvenini, bağlılığını ve dolayısı ile verimini artırır.

- Nepotizm konseptinin hakim olduğu işletmelerde konseptin doğal bir sonucu olarak daha hızlı iş oryantasyonu süreci, yüksek düzeyde organizasyona bağlılık, düşük risk, yüksek performans ve işgücü devrinde azalma ortaya çıkar.”

### **1.7. Nepotizmin Negatif Etkileri**

Toplumu oluşturan bireyler, belirli bir göreve başlarken ya da mevki değiştirirken kendi gayret ve birikimleri olan kariyerlerinin yerine akrabalık veya tanıdık ilişkilerini kullandığında ahlaki bir zaafa uğrarken, farkında olmadan toplumu da rüşvet ve adam kayırmacılığı gibi etik olmayan ve toplum yapısını bozucu nitelikteki olguları kabullenmeye zorlamaktadır. İyışeroğlu'na göre (2006, 44) kayırmacılığın hakim olduğu toplumsal yapılarda başarılilik ve yetenek kavramları ölçüt olarak kullanılmadığından, iş kaybı ve başarısızlık olguları kaçınılmaz son olarak ortaya çıkmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi işe alım, performans değerlendirme gibi süreçler tümü ile insan kaynakları departmanının faaliyet alanlarına girdiği için, nepotizm kavramının etkilerinin araştırılması gereken bölüm de çoğunlukla insan kaynakları departmanı olmaktadır. İnsan kaynakları departmanı, işe alım sürecinde adayların yeterlilikleri, deneyimi, eğitim durumu gibi kriterleri göz önünde bulundurarak, en uygun adayı seçmeye çalışırken; adayın nepotizm tanımında olduğu gibi akraba olması durumunda, bu objektif değerlendirme kriterlerini kaybeder. Nepotizmin doruk noktası olarak bazı durumlarda insan kaynakları departmanı bertaraf edilerek, işe alım süreci uygulanmaz ve kişi doğrudan işe alınır (İyışeroğlu, 2006, 45). Bu şekilde istihdam edilen kişilerin sahip oldukları statünün gerekli şartlarını sağlayamamaları muhtemel olduğu için, işletmelerin kalitelerinde, verimliliğinde düşüş ve yönetsel aksaklıkların oluşması da muhtemeldir.

Nepotizmin etkileri ile ilgili olarak Büte (2011, 388-390) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, nepotizmin hakim olduğu işletmelerde karşılaşılan negatif etkiler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- “İşletme bünyesinde karar alma mekanizması tümüyle aile büyüklerinin tek elindedir.

- İster aile üyeleri olsun isterse aile dışı iş görenler olsun, işletme bünyesinde görev tanımları net olarak yapılmamıştır.

- İşletme yönetiminde, her ne kadar aile dışından iş görenlerin görüşleri de ortaya konularak, oy çokluğu ile karar alma mekanizması bulunsa da, genel olarak aile büyüklerinin kararları- oy çokluğunun tam tersi yönde bile olsa- sonucu belirlemektedir.

- İşletme bünyesinde faaliyet yürüten aile bireylerinin genel nitelikleri göz önünde bulundurulmadığından, hem işletme hem de iş gören açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkar.

- Kararların alınıp sonuca bağlandığı yönetim mekanizmasına dahil olmada ya da terfi olmada en önemli unsur akrabalık ilişkisinin yakınlık derecesidir. Daha yakın akrabalar terfiye daha yakın olurken, nispeten uzak akrabalar yönetimde statü kazanamazlar.

- İşletme bünyesinde başarısızlık yaşanması durumunda aile üyeleri kendilerinin suçsuz olduğunu varsayıp, tüm suçlamaları aile dışı iş görenlere yöneltirler, onları adeta günah keçisi ilan ederler.

- Aile ilişkilerinin, işletme ilişkileri ile iç içe olmasının kaçınılmaz sonucu olarak aile problemleri ile işletme problemleri özdeşleşir, işletme üzerinde olumsuz etkiler oluşur.

- İşletme dışında aile bireyleri arasında husumet yaşanması durumunda, işletme bu husumetten doğrudan etkilenen ve olumsuzluklara sürüklenen taraf olur.

- Sahip olduğu statü için gerekli meziyetleri taşımayan ancak nepotizm ile bulunduğu koltuğa sahip olmuş astlara bağlı olarak çalışan iş görenler, emeklerine karşılık elde ettikleri sonuçtan ve adaletsiz ortamdan rahatsız olurlar; bu da iş görende, işletmeye dönük motivasyonu düşük ve güvensiz bir kimlik oluşturur.

- Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, iş görenin iş stresini olumsuz etkileyen unsurların en önemlisi nepotizmdir. Nepotizm kavramı çevresinde

şekillenen işletmelerde iş görenler nispeten yoğun iş stresine ve bunun sonucunda da iş doyumsuzluğuna maruz kalırlar.

- Nepotizm çerçevesinde istihdam edilen kişiler elde ettikleri statünün gereken şartlarını sağlıyor ve bu statüyü kendi başarıları ile elde edebilecek yeterlilikte olsalar bile bu kişiler, nepotizm algısının haksız baskını yaşar. Bu da aile üyelerinde kendilerini ve yeteneklerini yeterince ortaya koyamadıkları psikolojisini ve dolayısıyla bu halin ezikliğini oluşturur.

### **1.8. Nepotizm Sorununun Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar ve Alınabilecek Önlemler**

Özellikle aile işletmelerinde kendisini yoğun olarak hissettiren nepotizm kavramının olumlu etkileri ile birlikte olumsuz etkilerinin de bulunduğu, önceki başlıklarda detaylıca incelenmişti. Bu bölümde nepotizmin işletme üzerinde oluşturduğu olumsuz etkileri çözümlmek ve bunların önlenmesine yönelik adımlar atmak için gereken yaklaşımlar ve alınabilecek önlemler maddeler halinde izah edilmiştir.

- Aile üyelerinin sayısının çok olduğu işletmelerde mutlaka aile meclisi kurulmalı, aile içinden gelen talepler bu mecliste ele alınmalı ve bu meclis aktif olarak kullanılmalıdır.

- Nepotizme bağlı olarak aile üyelerinin çalışma koşullarında, çalışma saatlerinde, izinlerinde ve benzeri konularda doğal bir korumacı tutum sergilenmektedir. Bu korumacılığın ortadan kaldırılması adına, mutlaka bir aile anayasası hazırlanıp, aile üyelerinin işletme ile ilgili tüm fonksiyonları bu anayasada belirlenmeli, gereken tüm noktalarda aile üyelerinin eğitilmesi ve nepotizm konusunda bilgilendirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmelidir (Karpuzoğlu, 2004, 21).

- Aile işletmelerinin geleceği göz önünde bulundurularak, profesyonel danışmanlık ve destek hizmetlerine başvurulmalı, nepotizmin önlenmesini sağlamak adına mutlaka kurumsallaşma çalışması yapılmalıdır (İyişleroğlu, 2006, 50).

- Yönetici statüsünde bulunan aile üyeleri düşüncelerini duygusal değil, mantıksal bir zemine oturtmalı, tüm konularda objektif bakış açısı ile hareket edip

özel hayatı ile iş yaşantısı arasındaki çizgiyi keskinleştirmeli ve her ne olursa olsun profesyonelliği elden bırakmamalıdır (İyışeroğlu, 2006, 50).

- Rekabetçi global ekonomi ile entegrasyon problemi yaşayan ekonomilerde gereken şeffaflığın sağlanamadığı ve işe alımda işe göre adam seçimi prensibi yerine adama göre iş prensibi çerçevesinde kadrolar kurulduğu açıkça görülmektedir. Ören (2006, içinde Öner, 2007) bu şekilde oluşturulan kadrolarda gereken vasıflara sahip olmayan elemanların performans düşüklüğü yaşadığını, bunu gören diğer iş görenlerin ise motivasyon eksikliğine maruz kaldığını belirtmiştir. Bu kapsamda Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı hazırladığı raporda, kamu kuruluşlarında nepotizmi engellemeye yönelik kurulan *teftiş (inspection)* mekanizmalarını incelemiş, yetersiz olduğunu belirtmiş ve çözüm olarak sistemin yabancı olduğu *denetim (auditing)* kavramının kullanılması ile gereken şeffaflık ve profesyonelliğin sağlanabileceğini öngörmüştür (Ören 2006, içinde Öner, 2007).

- Maters (1983, 193) bir nevi hanedanlık örneği olan işletmelerde akrabalık bağı bulunmayan kimselerin istihdam edilmesi yasal yaptırımları daha fazla uygulama, grup bazında işbirliği ve gruplar arası yapıcı rekabet olgusunun gelişimi gibi sonuçların ortaya çıktığını ve bu tür davranışlar sergileyen işletmelerde nepotist yaklaşımın yok olmaya yüz tuttuğunu belirtmiş; akrabalık bağı bulunmayan kimselerin istihdamını bir çözüm önerisi olarak sunmuştur.

- Nepotizm yöntemi ile istihdam sağlanan alanlarda zaman zaman çıkar çatışmasından kaynaklanan olumsuzluklar görünse de mevcut akrabalık bağları birçok sorunu çözmekte ve birliktelik kavramının altını çizmektedir. Bu noktada, aile dışı iş görenlerle de benzer birliktelik ruhunun yakalanması adına nepotizm olgusunun silinmesi ve tüm çalışanlara eşit yaklaşım ilkesinin benimsenmesi gerekmektedir. Bu şekilde sağlanacak eşitliğin başarısını ortaya koymak adına İlder (2001, 36) Alman silah sanayisinin patronu olarak görülen Krupp'ı örnek göstermektedir. Krupp bir aile işletmesi iken belirlediği kuralları yüzyıllar boyunca aile üyesi iş görenlere ve aile üyesi olmayan iş görenlere eşit bir şekilde uygulamış ve bu sayede 400 yıl boyunca varlığını sürdürmüştür (İlder, 2006, 36).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRONİZM KONSEPTİ

#### 2.1. Kronizm Kavramının Orijini ve Tarihsel Perspektifi

Türkçede adam kayırmacılık olarak tanımlanan konseptin üyelerinden olan kronizm Türkçeye uzun süredir devam eden anlamına gelen *khronios* kelimesinden girmiştir. Kelimenin orijini olarak 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında yaygın olarak kullanılan ve *yakın arkadaş* anlamına gelen argo *crony* kelimesinin kullanımı ve ilk olarak 18. yüzyılda Londra’da kullanılması gösterilebilir (Khatrı ve diğerleri, 2003, 3).

*Arkadaşlık kurma becerisi veya böyle yapma arzusu* anlamında kullanılan kronizm 1840’lı yıllarda dönemin Amerika Birleşik Devletleri başkanı Roosevelt’in, gereken yeterliliğe sahip olmayan kişileri sadece aralarında bulunan ilişkiyi gözeterik devlet memurluğu görevine getirmesini eleştirmek amacıyla, 1946 yılında Washington’lu bir gazetecinin kullanımıyla bugünkü bilinen anlamını kazanmıştır (Dağlı ve diğerleri, 2010, 167). Aynı şekilde kronizm kavramı, dönemin Amerika Birleşik Devletleri başkanı Truman’ın kurmaylarınca 1952 yılında idare makamlarına yandaşlar atanmış, kelimenin tarafsızlığı ve masumiyeti yok edilmiş, tümüyle imtiyazlı ilerlemeyi ya da politik yozlaşmayı ifade eden bir kavrama dönüşmüştür (Khatrı ve diğerleri, 2003, 3).

Drew ve diğerleri (2012, 2) kronizmi duygusal ve uzun vadeli bir ilişkinin sonucu olarak tanımlamış; yönetme ve atama yetkisini bünyesinde tutan makamca arkadaşların, tanıdıkların liyakatleri, eğitim düzeyleri, başarıları, performansları ve diğer kişisel özellikleri dikkate alınmaksızın işe alınması, ücretlendirilmesi, terfi ettirilmesi, işletmenin sağladığı olanaklardan ve çalışma koşullarından diğer iş görenlere oranla daha fazla ve daha yararlanması olarak tanımlamışlardır. Literatürde kronizm kavramına yönelik bulunan diğer tanımlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Dağlı ve diğerleri (2010, 166) kronizmi, belirli bir kesime mensup insanların yetenekleri ve üstünlükleri sayesinde değil, kilit noktalarda bulunan

tanıdıkları sayesinde olumlu yönde muamele görmesi, yani kayırılması olarak tanımlamıştır.

- İnsanların kişisel nitelikleri dikkate alınmaksızın özellikle siyaset kademesinin isteklerine göre kayırılmasıdır (Yan ve diğerleri, 2009, 1).
- Kronizm genel olarak, kişilerin niteliklerinin göz ardı edilmesi sureti ile kayırılmasıdır (Khatri ve diğerleri, 2003, 5).
- Kamu görevlerinde kadrolar oluşturulurken, siyasi iktidarı elinde bulunduran kesim ve bürokratlarca liyakat kuralları yok sayılarak, sadece arkadaşlık-dostluk ilişkilerinin prensip olarak kullanıldığı kayırmacılık biçimidir (Aktan, 2001, 57).
- Kronizm suç olarak algılanmayıp, dolaylı yollardan cezai yaptırımlara bağlanan bir tür yolsuzluktur (Aktan, 2001, 57).
- Kronizm, maddi olmayan, manevi çıkarları içerik olarak barındıran yolsuzluk türüdür (Özsemerci, 2003, 20-21).

Yukarıda ifade edilen tanımlamalar ışığında kronizm için genel olarak eş-dost kayırmacılığı olduğu yönünde bir yargıya ulaşılabilir. Bu yargı doğrultusunda kronizm ile favoritizm arasındaki ayrımın ortaya konulması gerekmektedir. Dağlı ve diğerleri (2010, 166) favoritizmi adam kayırmacılığın genel ifadesi olarak nitelerken, kronizmi bir tür favoritizm olarak tanımlamıştır.

## **2.2. Kronizm Türleri**

Daha önce nepotizm konsepti anlatılırken, konsept iyi nepotizm ve kötü nepotizm olmak üzere iki ana başlığa ayrılmıştı. Kronizm kavramı da uygulama olarak hemen hemen nepotizm ile aynı olduğundan, kronizm de iyi ve kötü olmak üzere iki başlığa ayrılabilir. Kronizm türlerinin, iyilik ve kötülük derecelerine göre ayrı ayrı tanımlanması, kavramın nepotizm ile olan iç içe geçmişliğinden ve her ikisinin de kayırmacılık kavramının alt kolu olmasından ve ilgili tanımlamalar nepotizm türlerinde incelendiğinden dolayı burada ele alınmayacaktır. Bunun yerine kronizmin toplumsal değerlerce nasıl algılandığı açıklanmıştır.

Kronizmin iyi veya kötü olduğuna karar vermeyi sağlayan mekanizma kültürel normların ta kendisidir (Dağlı ve diğerleri, 2010, 175). Bir toplum topyekûn ya da aynı topluma mensup farklı kesimlerce kronizme yatkın tavırlar sergilenirken, başka bir toplumda tam tersi yönde davranışlar geliştirilebilir. Diğer bir bakış açısı ile bir toplumda kronizm olarak ifade edilen davranışlar, başka bir toplumda sıradan ve normal olarak karşılanabilir. Aytaç (2006, 149), kültürlerdeki farklılıkların doğal sonucu olarak farklı kişiliklerin, benliklerin ve karakterlerin oluştuğunu; yine aynı farklılıklar sonucunda farklı anlam ölçülerinin, değer ve norm sistemlerinin, tutum ve davranışların oluştuğunu; bu sebeple kimi kültürlerin dışa açık, özgür ve bağımsız kişilikleri bünyesinde barındırırken kimi kültürlerin de bağımlı, korumacı ve konformist kişilikler yarattığını dile getirmiştir. İnsan ve insanın oluşturduğu toplumsal yapı, işlev, bütünlük, süreklilik ilkeleri çerçevesinde değişime uğrarken; kronizm olgusuna yönelik algının da zaman içerisinde çeşitli evrimler geçirmesi kaçınılmazdır (Kaynak, 2012, 196). Yani, belirli bir dönemde kronizm olarak tanımlanan ve eleştirilere maruz bırakılan bir davranışın, başka bir dönemde aynı şekilde nitelendirilmeyip normal karşılanması muhtemeldir.

### 2.3. Kronizmin Sebepleri

Khatri ve diğerleri (2003, 290) “Neyi bildiğin değil, kimi bildiğindir” beyanında bulunurken ve bu organizasyonlardaki kişisel etkileşimin önemini destekler. Aşağıdaki on önerme, bireysel düzeyde kronizm öncülleri olarak ortaya konulmuştur (Khatri ve diğerleri, 2003, 292).

- Önerme 1: Özel bir çıkara ya da partiye, ulusa kendini adama olan partikülarizm, mutlak bir şekilde organizasyonlar içindeki grupların önyargılarıyla ilişkilendirilir.
- Önerme 2: Babacılık anlamına gelen paternalizm, kesin olarak örgütlerde, koşulsuz olan kişisel sadakatle ilişkilendirilir.
- Önerme 3: Grup içindeki güçlü önyargılar kronizm ile ilişkilendirilir.
- Önerme 4: Koşulsuz kişisel sadakat kronizm ile ilişkilendirilir.
- Önerme 5: Grup üyeleri, gruba üye olmayanlardan daha fazla iş memnuniyeti yaşar.

- Önerme 6: Örgütsel bağlılık kronizm ile ters ilişkilidir.
- Önerme 7: Bir kimsenin sevgisini kazanma (ingratiation) cronysim ile mutlak olarak ilişkilidir.
- Önerme 8: Örgütsel performans kronizm ile ters ilişkilidir.
- Önerme 9a: Grup içi moral, grup dışı moralden daha yüksektir.
- Önerme 9b: Genel moral kronizm ile ters orantılıdır.
- Önerme 10: Örgütsel atalet kronizm ile doğru orantılıdır.

Khatri ve diğerlerinin (2003, 291) ifade ettiği üzere kronizm, toplumsal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı kültürlerde sıklıkla ortaya çıkan bir kavramdır. Bireylerin kişilik yapıları, inanç ve beklenti gibi değer yargıları, içinde yaşadığı toplum doğası merkezli nedenler, kronizmi ortaya çıkaran genel gerekçelerdir.

Kültürler, kronizmi zenginleştirmek üzere koşullar yaratırken, bireysel eylemlerin kültüre dönüşümünü sağlayan mekanizmana da sosyal ağlarca inşa edilmektedir (Khatri ve diğerleri, 2003, 31). Burada anlatılmak istenen, insan davranışlarını oluşturan temel hususun bireyin öznel tutumu, nesnel durum ve içinde bulunulan ortamın karşılıklı etkileşimi olduğu ve bunun sonucunda ortaya çıkan insan davranışlarına “sosyal rol” adı verildiğidir. Böylece davranışların ve tercihlerin bir sosyal süreç içerisinde ortaya çıkması söz konusu olur. Bu tanımlamalar ekseninde Erkan (2004, 29) kronizmin ortaya çıkmasına neden olan temel gerekçenin insan davranışı olduğunu; bu davranışın ise bireyin kişiliği kaynaklı içsel değişkenler ve davranış tercihinde etkin rol üstlenen dışsal değişkenlerce belirlendiğini belirtmiştir.

#### **2.4. Kronizmin Sonuçları**

Kronizm her ne kadar bireysel bazdaki yüksek maaş, hızlı terfi gibi beklentileri karşılıyor olsa da; tıpkı nepotizmde olduğu gibi yapılan ayrımcılığın diğer çalışanlar üzerindeki negatif etkisi göz ardı edilemez. Aynı şekilde örgütsel adaletin ve şeffaflığın göz ardı edilmesi ile varlık bulan nepotizm ve kronizm tutumları sonucunda işletmeler çok ciddi zararlarla karşılaşabilmektedir (Erdem ve



diğerleri, 2012, 143). Bu sebepten kronizmin sonuçlarını pozitif ve negatif olarak iki ana başlıkta yorumlamak gerekmektedir.

### **2.3.1. Kronizmin Pozitif Etkisi**

Xin-Zhi ve diğerleri (2010, 1051) Çin'deki aile işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada kronizm olgusunu ele almış ve kronist yaklaşımların işletme üzerindeki pozitif etkilerin aşağıda verilen maddeler halinde sıralamıştır:

- Kronizm ile yüksek bir çekim gücü, merkeze doğru itici bir güç, karşılıksız adanmışlıklar ve yakınlıklar oluşturulur. Bu bağlamda işletmenin çıkarları korunurken, elde edilen ödüllendirmeler ile de güven ilişkisi ve çekim gücü her defasında daha da artan bir döngüye girer.

- İşletmelerde kronizmin hayat bulması ile birlikte, kişisel ilişkiler kullanılarak kaynaklara, bilgilere ve pazarlara ulaşılacağı için işlem masraflarında azalmalar görülür.

- Kronizmin uygulandığı işletmelerde koordinasyon ve karar alma mekanizması maliyetlerinde azalma bulunmaktadır. Karar vericiler ve uygulayıcılar arasında gerçek bir ayırım bulunmadığından, farklı bilgilerin işletme bünyesinde iletilmesi oldukça kolaydır.

- Kişisel ilişkiler ile şekillenen ve uzun süre birlikte yaşayan topluluklarda otorite ve özel duygusal ilişkinin oluşması ilkesinden dolayı, değişen ve gelişen pazarda kararların alınması ve bu kararların uygulanması kronizmin görüldüğü işletmelerde nispeten daha kolaydır.

### **2.3.2. Kronizmin Negatif Etkisi**

Xin-Zhi ve diğerleri (2010, 1051) Çin'deki aile işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada kronizm olgusunu ele almış ve kronist yaklaşımların işletme üzerindeki negatif etkilerin aşağıda verilen maddeler halinde sıralamıştır:

- Akraba evliliğinin insan kaynaklarına uyarlanmış bir şekli olarak görülebilecek kronizm, insan kaynakları departmanının faaliyetlerindeki kalitenin azalmasına neden olur. Buradaki en büyük tehlike, kronizm çerçevesinde istihdam

edilen kimselerin genel insan kaynakları kriterlerinin dışında kalması, çoğunlukla değerlemeye tabi tutulmaması ve sonuç olarak hem diğer iş görenlere hem de işletmeye zarar vermesidir.

- Kronizmin hakim olduğu alanlarda alınan kararlardaki kaliteyi düşürürken, risk faktörünü artırır. Devlet gücünün merkezileşmesinin yönetim modelini oluşturan kronizm, keyfi olarak alınacak kararları ve işletme keyfiyetini garanti ederken, verimi düşürür.

- Mutlak denetim olgusu tüm yönleri ile iş görenlerin çalışma arzularını tatmin eden bir olgu olmadığı için kronizm ile istihdam edilmeyen kişilerin ödedikleri bedel diğerlerine göre çok daha fazladır.

- Kronizm bünyesinde sağlanan istihdamda, farklı görüşlerin oluşması ve bu görüşler etrafında farklı insanların toplanması sonucunda gruplaşmalar hatta çeteleşmeler görülebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS KONSEPTİ

Bireysel performans, iş ve organizasyon filozofisi açısından en önemli konseptlerden bir tanesi olup, son yıllarda bu konseptin tanımlanması ve geliştirilmesi üzerine yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, bireysel performansın bağlı olduğu majör öngörülerin ve proseslerin belirlenmesinde de aşamalar kat edilmiştir. İlgen ve Pulakos'a göre (1990) günümüzde, örgütsel yapıların içinde şahit olduğumuz süregiden değişikliklere paralel olarak performans konseptinde ve performans şartlarında da değişiklikler meydana gelmektedir. Bu sebepten, bu başlık altında, performans ile ilişkili literatürde yer alan bilgilerin sunumu, tarihsel perspektif göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

#### 3.1. Performans Tanımı

Günümüzde performans kelimesi birçok alanda kullanılmakla birlikte, daha çok işletmelerin insan kaynakları birimlerinin üzerinde yoğunlaştığı ve yeni yaklaşımlar sergilemeye çalıştığı bir kavramdır. Çünkü İşletmelerin mevcut ve gelecek durumları ile ilgili karar vermeleri ancak yaptıkları değerlendirmeler ile mümkün olabileceğinden, yapılan işlerin işletmeler tarafından sürekli olarak değerlendirmelere tabi tutulması bir zorunluluktur (Güney, 2014, 181). Bu bağlamda işletmelerin ana kaynağı olarak görülen insanların değerlendirilmesi gündeme gelmekte, değerlendirme kriterlerini de personelin performansı belirlemektedir.

Dilimize Fransızca *performance* kelimesinden geçen performans kelimesinin tanımını üzerinde farklı yorumlar bulunmaktadır (Sezen ve diğerlerine göre, 1998, 232). Bu yorumlardan bir kısmı aşağıda sunulmuştur:

- Türk Tarih Kurumu'na göre performans, işte iş görenlerin başarımının takat sınırıdır (1988, 1178).
- The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language performans kelimesini, beceriklilik, yetenek, kapasite ya da bir işin yapılması olarak tanımlamaktadır (1972, 704).

- Performans, işi gerçekleştiren bireyin, topluluğun ya da örgütün, yaptığı işin ne derecede başarıldığının nitel ve nicel yönden ifadesidir (Durmaz, 2005, 4).

- Performans, planlanmış bir işin ne kadarının başarıldığının bir göstergesidir. Ayrıca, planlanan bu zaman içerisinde elde edilen sonuç olarak da tanımlanmaktadır (Çolak, 2010, 7).

- Performans, işe ilişkin ve iş dışı görev yetenekleri, iletişim, gösterilen çaba, kişisel disiplin, işbirliğini kolaylaştırma, denetim ve yönetim gibi bileşenlerden oluşan bir kavramdır (İplik, 2004, 3).

- Performans, belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Akal, 1992, 22).

Yukarıda aktarılan tanımlar göz önünde bulundurulursa, spontane gelişen ya da planlaması yapılmış bir durum karşısında ortaya konulan başarı düzeyinin, daha önce erişilmiş sonuç ile kıyaslanması sonucu elde edilen veri, performans olarak tanımlanabilir.

### **3.2. Performans Yaklaşımları**

Literatürde performansa yönelik yaklaşım çerçevelerinden bir tanesi sayılarla ifade edilemeyen, sıfatlar ve semboller ile betimlenebilen *nitel yaklaşım*, bir diğeri ise sayısal olarak ifade edilebilen *nicel yaklaşımdır*.

#### **3.2.1. Nicel Performans**

Geleneksel (klasik) ya da finansal yaklaşımlar olarak da adlandırılan nicel yaklaşımlar, muhasebeye dayalıdır ve genellikle verimlilik ve karlılık esasları çerçevesinde yürütülür (Karapınar, 2002, 60-61). Finansal yaklaşımlar, muhasebe verileri ışığında işletmenin içine ve dışına yönelik oluşturulmuş raporlara ve bunların analizine dayanmaktadır. Bu finansal yaklaşımların kullanımıyla performansın değerlendirilmesi de nicel performans kavramını ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerde nicel performansa yönelik olarak kullanılan birçok gösterge bulunmaktadır. Bu göstergelerin çoğunlukla, sermayenin karlılığı, satışların karlılığı,

varlıkların karlılığı gibi karlılık göstergeleri ile satışlarda, varlıklarda, sermayede ve pazar payındaki büyüme ve çalışanların sayısındaki artış gibi büyümeye dayalı finansal performans verilerinden oluştuğu söylenebilir (Porter, 1991; Hegadoom ve diğerleri, 2003). Alpkan ve diğerlerine göre (2005) nicel performans, kısmen nitel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve kârlılık artışı gibi kriterleri kapsar.

Nicel yöntemlerin eleştirildiği temel hususun, sadece finansal nitelikteki olayları dikkate alması olmakla birlikte bu yöntemlerin vazgeçilmezliğini sağlayan iki temel özellik bulunmaktadır (Çanakçıoğlu ve diğerleri, 2009).

Bunlardan ilki finansal yöntemlerin temel dayanak noktası, yatırımcı beklentisi merkezli “göreceli işletme performansından” ziyade “kesinleşmiş işletme performansı” olması ve bu yöntemler işletmenin bütün olarak kesinleşmiş performansının değerlendirilmesinde kullanılmasıdır. Bu durum yönetimin şeffaflığını ve objektifliğini yansıtmakta olup, subjektifliğin aksine sonuçlar üzerindeki tartışmaları azaltıcı etki yaratmaktadır.

Nicel yöntemlerin diğer temel özelliği için ise Brealey ve diğerleri (1997, 4-5) bir bütün olarak değerlemeye imkân vermesinin yanı sıra sorumluluk merkezlerinin alt ve orta seviyedeki yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine de imkân tanınması olduğunu söylemiştir.

Nicel performansın temel özellikleri ile birlikte çalışma kapsamında kullanılan göstergelerin verimlilik, karlılık, müşteri sayısı, işgücü devir oranı ve genel performans olduğu söylenebilir.

### **3.2.2 Nitel Performans**

İşletmelerde, artan kişiselleşen beklentiler, esneklik ve müşteri beklentilerine hızlı karşılık verme gereği gibi yeni rekabet gerçekleriyle birlikte tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi yeni üretim ve yönetim uygulamalarının ortaya çıkması, kârlılık, büyüme, net kâr ve yatırım getirisi gibi muhasebe ya da finansal temelli nicel performans yaklaşımlarının örgütlerin

performansının bütün yönleriyle değerlemede yeterli olmadıkları görüşünü ortaya çıkarmıştır (Chow ve diğerleri, 2006).

Nitel performans yaklaşımının, işletmenin rekabet piyasasında takip ettiği stratejiyi yönlendirme ve değerlendirme açısından yetersiz kaldığına dair görüşler vardır. Bu doğrultuda Kaplan ve diğerleri (1996, 3), finansal göstergelerin, işletmenin geçmişte sergilediği davranışlarla ilgili hikâyenin tümünü değil, sadece rakamsal boyutlarını anlatabildiğini; gelecekte arzu edilen finansal sonuçları yaratmak amacıyla bugün ya da gelecekte sergilenmesi gereken eylemler için yeterli düzeyde yol gösterme kapasitesine sahip olmadığını söylemiştir. Bu görüşü destekler nitelikte 2000’li yıllarda finansal olmayan göstergeler ve bunları kapsayan değerlendirme modelleri uygulanmaya başlamış; modeller üzerindeki geliştirme çalışmaları günümüzde de devam etmektedir.

Nitel performansın ilgi sınırlarını belirleyen unsurlar örgüt ortamı, kültürü, insan kaynakları ve soyut çıktılar olmakla birlikte, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterler de kapsama alanına girmektedir (Alpkan ve diğerleri, 2006). Firma pazar payı, müşteri ve çalışan memnuniyet düzeyleri, üretim kalitesi gibi göstergeler ile finansal sonuçlar arasında doğrudan bir bağlantı olduğu için bu göstergeler, literatürün en temel unsurları haline gelmiştir (Kaplan ve diğerleri, 1996, 35; Chow ve diğerleri, 2006). Literatürün bu temel yapı taşları göz önünde bulundurularak çalışan bağlılığı, müşteri tatmini ve yenilik çalışmada analiz edilecek nitel performans göstergeleri olarak seçilmiştir.

### **3.3. Performansın Değerlendirilmesi**

Performans kavramının özünde yapılan işlerdeki başarı düzeyinin tespitine yönelik çalışmalar yer aldığı için, performansın değerlendirilmesi ile yöneticilerin ve çalışanların yeterlilik düzeyleri ölçülmekte ve bu değerlendirmeler ile başarımlar ve noksanlıklar ortaya konulmaktadır. Bu haliyle performans değerlendirme organizasyon içerisindeki kişilerin ve diğer tüm unsurların en önemli parçası haline gelmektedir.

### 3.3.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, bir çalışanın mevcut ya da geçmişte ortaya koyduğu performansının, daha önceden belirlenmiş performans kriterleri ile mukayese edilmesidir. Performans değerlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için, çalışanların, çalışma standartlarının ve amaçlarının önceden stratejik hedeflere paralel olarak belirlenmesi ve çalışana, hangi çalışma koşulları altında değerlendirmeye tabi tutulacağı hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Burada ifade edilen performans değerlendirmenin başarıya ulaşma şartını gerçekleştirebilmek için öncelikli olarak akılcı, ölçülebilir ve zorlayıcı fakat mümkün olan hedeflerin, özel amaçların belirlenmesi ve katılıma teşvikin sağlanması gibi iş tanımlamalarının yapılması gerekmektedir (Dessler, 2011, 333).

Performans değerlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkisinin olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurması kullanılan performans değerlendirme yöntemine ve çalışana aktarılan performans değerlendirme sonuçlarına göre değişiklik göstermektedir. Performans değerlendirme çalışanlar tarafından görevden alma, işten çıkarma ya da değerlendirmenin keyfi ve taraflı yapılacağı gibi endişeler uyandırsa da, çalışanlar çoğunlukla, performans değerlendirmenin sonucunda terfi ve maaş artışı alabilecekleri umudunu taşımaktadırlar (French, 1998, 338). Performans değerlendirmenin sonucunda çalışanların elde edeceği bu tür ödüllendirmeler onların motivasyonunu artırmakta ve çalışmalarının daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır.

Diğer taraftan, yani performans değerlendirme sonucuna göre olumsuzluklarla karşılaşan çalışanlar açısından bu süreç değerlendirilecek olursa, eğitim gibi faaliyetlere katılarak kendilerinde bulunan eksiklikleri gidermeye çalışmaları, performans değerlendirmenin onlar açısından da olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Örgütlerde, doğru değerlendirmeye tabi tutulup başarılı kılınan personel, yöneticisinin başarısını destekler ve böylelikle, personelin performansı doğrudan yöneticinin performansına da yansımış olur. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışanlar üzerinde olduğu kadar yöneticiler üzerinde de önem teşkil etmekte; yöneticileri insan kaynakları departmanı ile koordinasyon içerisinde çalışmaya zorlamaktadır. Çalışanın performansının değerlendirilmesi ile birlikte başarılı bir

yönetim, yüksek takım performansı ve etkili bir liderlik sağlanmış olur. Performans değerlendirme ile birlikte bireysel ve takımsal bazda başarı sağlanırken motivasyon seviyesi yükselir, bu sonuçlar yöneticilerin de başarılı olmasını sağlar (Boxall ve diğerleri, 2007).

Performans değerlendirme, personel ve yöneticiler açısından önemli olduğu ölçüde, bu kişilerin meydana getirdiği işletmeler açısından da önem teşkil etmektedir. Ast ya da üst ayrımı yapılmaksızın işletmeler üzerinde yapılacak performans değerlendirme ile birlikte, işletmenin başarı düzeyi ölçülmüş ve eksik noktaların giderilmesi adına örgüt içerisinde eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesini sağlayacak, insan kaynakları departmanına personel işe alım ve yerleştirme süreçlerinde yol gösterecektir. Bununla birlikte terfi ve maaş artışları gibi konularda izlenecek formüller performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak ve böylelikle işletmeler stratejilerini belirlerken daha güvenilir kaynaklara dayanmış olacaklardır (Gürcü, 2007, 18).

### **3.3.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Perspektifi**

Performans değerlendirme her ne kadar son yıllarda, özellikle son 30 yıllık süreçte gündemde olsa da, en ilkel hali ile yüzyıllar öncesinde kullanıldığı bilinmektedir. İnsanlar M.Ö. 206 – M.S. 220 yılları arasında, Han Hanedanlığı (Çin) döneminde ücret ve terfi üzerinde karar verebilmek için yetenek testleri kullanmışlardır (Wren, 1994; içinde Wiese ve diğerleri, 1998, 234). Ek olarak M.S. üçüncü yüzyılda, Wei Hanedanlığı döneminde resmi aile üyelerinin performansını değerlemek üzere imparatorluk değerleyicileri kiralanmıştır. Ancak bu imparatorluk değerleyicileri yetenek test sonuçları yerine kişisel beğenilerine göre değerlendirme yapmışlardır (Armstrong, 2009, 10; Wiese ve diğerleri, 1998, 234; Murphy ve diğerleri, 1995, 3). Performans yönetiminin bilinen bir diğer örneği ise 1648 yılında Dublin Evening Post'un yasama organını değerlemek üzere bir puanlama skalası oluşturduğudur (Wiese ve diğerleri, 1998, 234-235; Murphy ve diğerleri, 1995, 3).

Bir çok yazara göre (Wiese ve diğerleri, 1998, 235; Murphy ve diğerleri, 1995, 3) 1800 yılında Robert Owen'ın pamuk değirmenlerinde kullandığı sessiz monitör uygulaması performans değerlemenin başlangıcı olarak kabul edilir. Değirmenlerde iki tarafı farklı renklere boyanmış yün bloklar kullanmış olup, günün



sonunda bloktaki renk değişimini baz alarak puanlama yapılmış ve performansa bu puanlama ile karar vermiştir. 1800'lü yılların sonuna gelindiğinde Federal Civil Service hükümet bünyesinde daha önce de kullanılmış olan verimlilik puanlaması uygulamasını kullanmıştır (Wiese ve diğerleri, 1998, 235; Murphy ve diğerleri, 1995, 3).

19.yüzyılın sonları ve 20.yüzyılın başlarından itibaren performans değerleme daha çok ordu ve devlet servislerinde kullanılmaya başlanmıştır (Wiese ve diğerleri, 1998, 235). Değerleme anlayışı 1914 yılında Scott'un ortaya koyduğu adam adama puanlama şekli ile değişmiş olup, söz konusu puanlama sistemini oluştururken Scott, Frederick Taylor ve O'nun teorisi olan Taylorizm etkisinde kalmıştır. Bu teori en basit haliyle şu şekilde açıklanabilir: analizleri kolaylaştırmak adına her görev küçük parçalara ayrılmalıdır (Armstrong, 2009, 11).

Scott, adam adama puanlama sistemini birinci dünya savaşı öncesi ABD Ordusu subaylarını değerlendirmek için oluşturmuş, zamanla bu puanlama biçimi örgütlerin performans yönetimine olan ilgisini artıran bir grafik puanlama sistemine dönüşmüştür (Wiese ve diğerleri, 1998, 235). Armstrong'a göre (2009, 12) grafik puanlama sisteminin geri bildirim gibi konulardaki yetersizliklerinden dolayı insanlar yeni sistemler geliştirmeye çabalamıştır. Bu bağlamda 1950 yılında personel gelişimi ve geri bildirim odaklı, hedefler doğrultusunda yönetim anlayışına sahip yeni bir sistem ortaya konmuştur (Armstrong, 2009, 14). Sistemin yüksek düzeyde yönetim kabiliyeti ve zaman istemesi, örgütleri bu aracı kullanmaktan uzaklaştırmıştır.

1970 ve 1980'li yıllarda araştırmacılar davranış merkezli puanlamalara odaklanmıştır. Bu tip puanlamalarda performans ölçüleri daha anlaşılır bir şekilde tanımlanırken, skorum kısmı oldukça zor ve anlaşılması güç olarak kurgulanmıştı. Bu sebeple bu dönemde birçok sistem denenmiş, ama çok az aşama kat edilebilmiştir (Wiese ve diğerleri, 1998, 241-242; Murphy ve diğerleri, 1995, 9-10).

1970'li yıllarda yasal zorunluluklar örgütleri değerleme sistemleri şekillendirmeye, geçerli kılmaya ve organize etmeye yöneltmiştir. Bu sebeple 1978 yılında dört büyük federal uygulama ajansı tarafından Uniform Guidelines oluşturulmuş, konu üzerindeki uzmanlık artmıştır (Wiese ve diğerleri, 1998, 243).

Değerleme kavramının ortaya konulduğu ilkel dönemlerden günümüze kadar performans üzerinde birçok çalışma yapılmış olup, geliştirme süreci halen devam etmektedir. Örgütlerin alınan sonuçlardan memnun olmaması arayışların devam etmesine sebep olmaktadır (Wiese ve diğerleri, 1998, 243).

### **3.3.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Örgütlerin strateji belirlemedeki temel taşlarından olan performans değerlendirme amaçlarını genel olarak dört ana başlık altında özetlemek mümkündür; bu başlıklar: Performanslar arasındaki farklılıkların doğru şekilde belirlenmesi, performansın ödüllendirilmesi, çalışanların gelişiminin sağlanması ve çalışanlara geri bildirimde bulunulmasıdır (Stone, 2008, 300).

Bu başlıklardan performanslar arasındaki farklılıkların doğru şekilde belirlenmesi unsurunun hayata geçirilmesi ile birlikte işletmelerde pozitif ayrımcılık kavramı vuku bulmuş, performansı düşük olan kimselere gereksiz tahammüllerin engellenmesi ve noksanlıkları düzeltmek adına eğitimlerin düzenlenmesi ile birlikte işletmelerin başarı düzeyleri artırılmış olur. Bunu yaparken personellerin olumlu yanlarının ortaya çıkarılması ve başarının takdir edilmesi ile birlikte ikinci başlık olan performansın ödüllendirilmesi gerçekleştirilmiş olur. Bu basamakta maaş artışı, terfi gibi uygulamalar çalışanları daha motivasyonu yüksek koşullarda ve başarıya endeksli olarak çalışmaya teşvik edecek, bu da işletmenin başarı düzeyini artıracaktır.

Üçüncü başlık olan çalışanların gelişiminin sağlanması adımı ise yöneticiler iş görenlerin performansını artırmak adına varsa engelleri ortadan kaldırmalı, performans değerlendirme için olumlu, dinamik ve sağlam bir altyapı hazırlamalıdır.

Çalışanlara geri bildirimde bulunulması ise performans değerlendirme sırasında elde edilen çıktıların çalışanlara tebliği edilmesidir. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonucun olumlu ya da olumsuz olma ihtimali söz konusu olduğu için, geri bildirim esnasında çalışanın kişiliği göz önünde bulundurulmalı ve en etkili geri bildirim nasıl sağlanabileceği üzerinde araştırma yapılmalıdır. Bu aşamada ortaya çıkabilecek olumsuzlukları engellemek adına performans değerlendirme sonuçlarını beklemeden düzenli ve anlık olarak geri

bildirimlerde bulunmak ve geri bildirimlerde hem olumlu hem de olumsuz noktalara dokunmak en önemli unsurlardandır.

### **3.3.4. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Performans değerlendirme, çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini daha iyi anladığı, işveren ve iş gören nitelikli iletişimlerin kurulmaya başlandığı bir süreçtir (Güneş, 2006, 23). Doğru metotlarla yürütülecek bir performans değerlendirme süreci hem çalışanlara, hem yöneticilere hem de işletmenin kendisine ayrı ayrı yararlar sağlayacaktır. Bu yararların başında işletme içerisi iletişimde güçlenme, genel motivasyonda artış, daha adil bir ücret sisteminin devreye alınması gelmektedir. Bu aşamada ortaya çıkan yararları çalışan, yönetici ve işletme bazında ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

Performans değerlendirme ile iş görenler, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performansının hangi kriterler çerçevesinde değerlendirildiğini öğrenirken kendi performanslarını yönetme bilincini de elde etmiş olurlar. Diğer taraftan olumlu sonuçlar kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını artıracakken, olumsuz sonuçlar iş görenleri kendilerinde mevcut olan eksiklikleri gidermek adına çalışmaya itecektir (Ünal, 2007, 8-9).

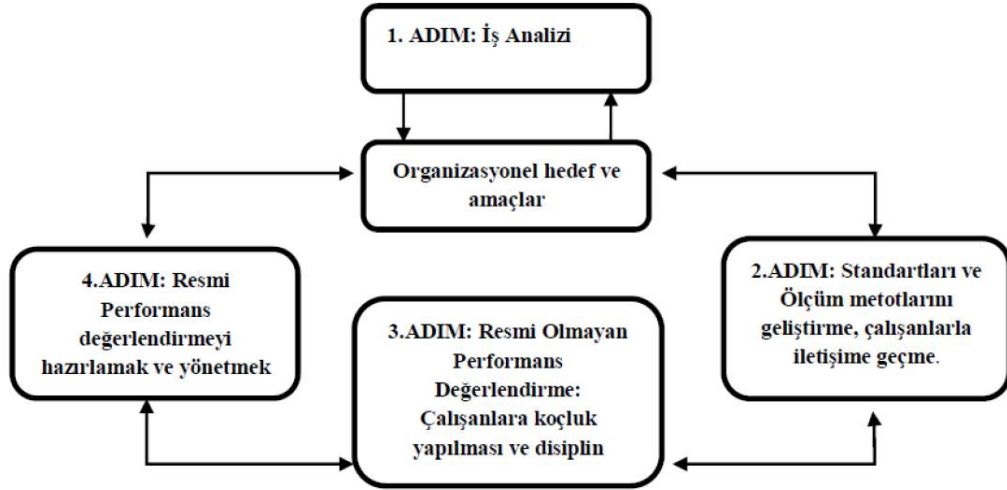
Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından sağladığı yararlar ise şu şekilde sıralanabilir: İşletme içerisindeki iletişimin iyileştirilmesi, çalışanların zayıf ve kuvvetli yanlarının tespit edilebilmesi, mevcut ve ortaya çıkma ihtimali olan sorunların saptanması, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yetki devrini artıran alanların bulunması ve öğrenilmesi, yöneticilik kabiliyetini sunma şansını bulmak ve hepsinin sunucu olarak da iş görenlerin çok daha yakından tanınmasıdır (Uçar, 2005, 25-26).

Son olarak performans değerlendirmenin işletmeler açısından yararları ele alınacak olursa; doğru performans değerlendirme adımlarının takip edilmesi ile örgütün etkinliği ve karlılığı artar, ürün ve hizmet kalitesinde artış meydana gelir, insan kaynakları departmanı ihtiyaç duyduğu verilere daha güvenli bir biçimde ulaşmış olur, çalışanların gelişme potansiyelleri tespit edilmiş ve kısa vadeli beşeri ihtiyaçların giderilebilmesi adına adımlar atılmış olur (Satır, 2011, 11).

### 3.3.5. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci işletmeler açısından son derece önemli bir süreç olduğundan, süreç konusunda uzman kişilerce işletme kültürü ile örtüşür niteliklerle kurgulanmalıdır. Sonuçların değerlendirilmesi çalışan, yönetici ve işletme açısından ayrı ayrı ve dikkatle ele alınmalıdır. Dilsiz'e göre (2010, 18) performans değerlendirme süreci yöneticilere, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin, politikalarının ve planlarının doğru olarak hazırlanması, hazırlanan bu planlara ne kadar uyulduğunun izlenmesi yani performans değerlendirmesinin yapılması, ortaya çıkan sonuçlar sayesinde, cezalandırıcı olmayan ve özendirici bir şekilde yönetime ve çalışanlara aktarılması için destek veren bir süreçtir.

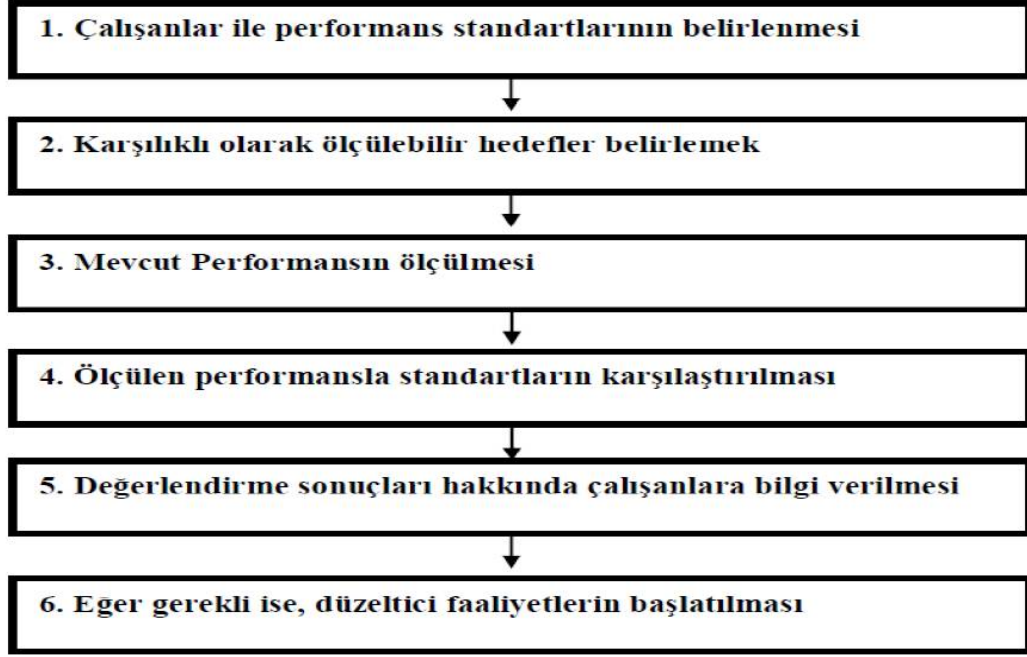
Performans değerlendirme sürecinin aşamaları Lussier ve Hendon tarafından detaylı olarak irdelenmiş ve süreç aşağıda sunulan şemada özetlenmiştir (2012, 286):



Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci

**Kaynak:**Lussier, R. N. Ve Hendon, J. R. (2012), *Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development*, Sage Publications, USA, 286.

Performans Değerlendirme sürecinin daha kapsamlı bir analizi ise Decenzo ve Robbins tarafından yapılmış, kendileri performans değerlendirmenin aşamalarını 6 ana başlıkta toplamıştır (2002, 272). Bu başlıklar Şekil 2'de sunulmuştur.



**Şekil 2.** Performans Değerlendirme Aşamaları

**Kaynak:** Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2002), *Human Resource Management*, John Wiley&SonsInc., USA, 272.

Performans değerlendirme sürecinin ilk basamağı olarak şekilde gösterilen “çalışanlar ile performans standartlarının belirlenmesi”, personelin ölçülmek istenen performansının kıyaslanabileceği veriler elde edilirken, personelin neye göre değerlendirileceği ve kendisinden nelerin bekleneceği belirlenmiş olur.

İkinci basamakta, performans standartlarının belirlenmesinin ardından, personel ile görüşmeler yapılır, kendilerine bu standartlar ile ilgili bilgiler verilir ve karşılıklı diyalogla ölçülebilir hedefler ortaya konulmuş olur.

Üçüncü basamağa gelindiğinde yapılan işlemler sonucunda mevcut performansın ne olduğunu anlatan yargılara ulaşılır. “Performansın ölçülmesi” olarak isimlendirilen bu basamakta kullanılacak yöntemler performans değerlendirme yöntemleri başlığında sunulmuştur.

Ölçülen performansla standartların karşılaştırılması aşamasında önceden belirlenen standartların dışında kalan ölçüm sonuçları, daha sonra ilgili personele geri bildirimde bulunmak üzere saptanır. Bu evre, beşinci aşamanın hazırlığı olarak

düşünülebilir ve beşinci aşama ile değerlendirme sonuçları hakkında çalışana bilgi verilmesi ile çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olur.

Altıncı aşamada ortaya çıkan sonuçların ışığında gerekli görülen alanlarda düzeltmeler yapmak üzere faaliyetlere başlanır. Bu faaliyetler değerlendirme sonucunda elde edilen, çalışanların eksik olduğu alanları gösteren bulguları ortadan kaldırmak adına hayata geçirilir.

### **3.4. Performans Değerleme Yöntemleri**

Tarih boyunca çalışanların performansının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi adına pek çok yöntem geliştirilmiş, geliştirilen kimi yöntemler ilk günkü halini korurken kimi yöntemler de geçmiş verilerin tekrar gözden geçirilmesi ve hataların düzeltilmesi ile başkalaşım geçirerek günümüze ulaşmıştır. Bunlara ilave olarak da işletmelerin çerçevesinde yeni yöntemler ortaya konulmuştur. Literatürde modern metodlar ismi ile de anılan bu yeni yöntemler daha objektif bir bakış açısıyla üretilmiştir.

Performans değerlendirme en genel hatları ile ele alınacak olursa, basit olandan yola çıkarak daha detaylı olana ulaşma prensibinin varlığı fark edilebilir. Değerlendirme bünyesindeki öznel değerlendirmeler, derecelendirmeler ve sıralamalar farklı özelliklere sahip olup; bunlardan derecelendirmeler ölçüt temeli, sıralamalar ise norm temeli üzerine inşa edilmiştir (Yelboğa, 2010, 367-368).

Literatürde bulunan ve günümüzde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini iki ana kategoride toplamak mümkündür. Bunlar: Klasik performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleridir.

#### **3.4.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri**

İşletmelerde gene olarak alt kademelerde görevli iş görenlerin performansını değerlemek için kullanılan bu yöntemler, çalışanların işe girdiği an ile değerlendirimin yapılacağı an arasındaki performansı ölçmeyi hedeflemektedir (Kılıç, 2011, 368). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri olarak da anılan klasik performans değerlendirme yöntemleri grafik, sıralama, puanlama, karşılaştırma, kontrol listeleri,

mecburi dağıtım, kritik olay, derecelendirme, deneme, anlatım/metin tipi değerlendirme olarak sıralanabilir.

### **3.4.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri**

Modern performans değerlendirme yöntemleri, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin sebep olduğu sorunları ortadan kaldırmak ve performans değerlendirme prosesinden elde edilen çıktıları maksimize etmek adına geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin ayırt edici özellikleri arasında katılımcılık, geribildirim, gelişim sağlama, somut çıktılar, standartlaşma ve iş performansı ölçme bulunmaktadır (Yelboğa, 2010, 367). Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak da isimlendirilen bu yöntemleri başarı kayıtları, alan inceleme, davranışsal değerlendirme, kendini değerlendirme, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme, elektronik performans izleme, standartlar olarak sıralamak mümkündür.

### **3.5. Performansın Yönetimi**

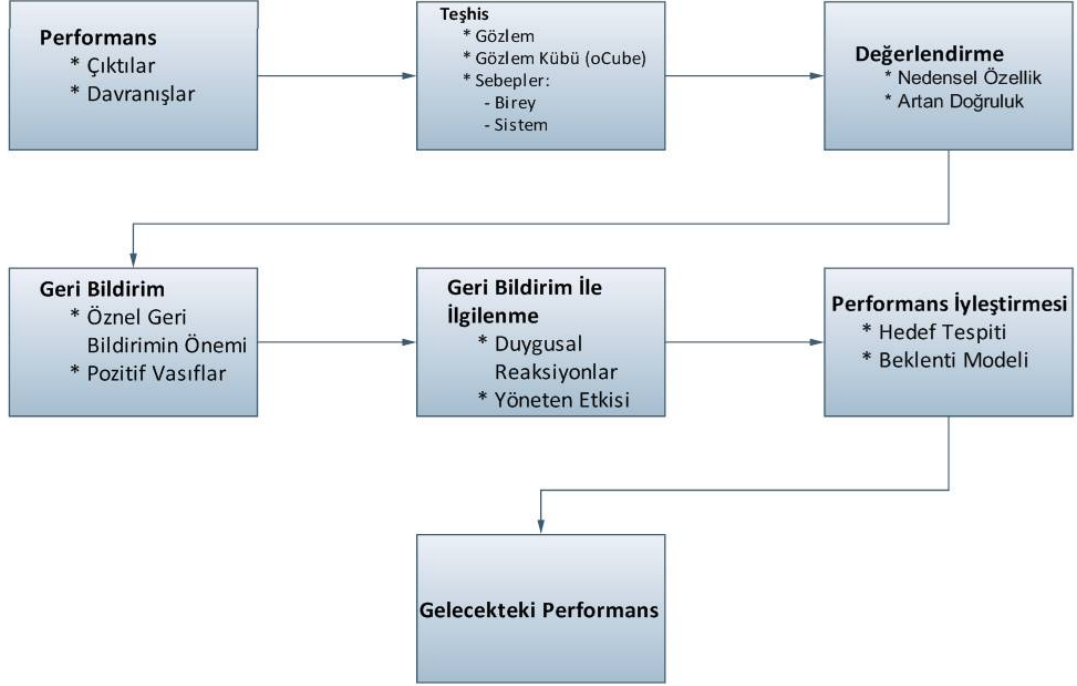
Organizasyonlar iş görenlerin performansını değerlendirerek, daha önceden belirledikleri hedef ve stratejiler ile uyumlarını gözden geçirmek ve gereken noktalara müdahale etmek suretiyle varlıklarını sürdürür ve geliştirir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen bu faaliyetler, kimileri tarafından değerlendirme süreci, kimileri tarafından performans odaklı ödeme ve kimileri tarafından da eğitim ve gelişim süreci olarak algılanır. Performansın etkin ve doğru yönetilmesi stratejisi temeline oturtulmuş performans yönetimi kavramı, Armstrong ve diğerleri (2005, 2) tarafından en genel haliyle şu şekilde tanımlanmıştır: Performans yönetimi örgütsel performansın yüksek seviyelere taşınması adına bireylerin ve takımların efektif bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayan doğal bir yönetim süreci olup; aslında, hedeflenenin ne olduğu ile bu hedefe ulaşıldığından emin olmak amacıyla insanların geliştirilmesi ve onlara liderlik edilmesi gerektiği yaklaşımını entegre eden anlayıştır.

Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi mutlak bir zorunluluktur. Fakat örgütün personellerinin performansını yönetmeyi bırakmasına veya yöneticilerin performans yönetimi aktivitelerini yürütmeyi durdurmasına sebep olan şikayet ve

problemler vardır. Pulakos kitabında bu problemlerin bir kısmına yer vermiştir. Pulakos'a göre (2009, 4) performans yönetiminden gelen çıktılarının alınmamasının yani personele geri bildirim yapılmamasının sebeplerinden bir tanesi yöneticilerin personel ile olan ilişkileri riske atmak istememesidir. Buna ek olarak personelin maaş ya da primlerinin tehlikeye gireceğini düşünmesinden dolayı gelişim gereksinimlerinin tartışılmasından korkması söylenebilir. Ayrıca personel, yöneticinin performans gelişimi için gereken bilgi ve beceriye sahip olmadığını düşünebilir. En büyük problemlerden bir tanesi de performans yönetiminin önemiyetinin hem personel, hem de yöneticiler tarafından kavranamamış olmasıdır. Performans yönetiminin tüm zorluklarına rağmen, örgütler mutlak suretle çalışanlarının performansını yönetmelidir; çünkü performans yönetiminin birçok muhteşem sonucu vardır (Pulakas, 2009, 4).

İşletmeler tarafından performans yönetiminde takip etmeleri gerek basamaklara ilişkin literatürde performans yönetim süreci adı altında birçok çalışma bulunmaktadır (Armstrong ve diğerleri, 2005, 13). Çalışma kapsamındaki performansın yönetimi başlığının daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak adına bu modellerden, Cardy ve diğerlerinin (2011, 5) hazırladıkları kitapta ortaya koydukları güncel performans, performans değerlendirme, geri bildirim ve gelecekteki performans gelişimleri başlıklarını kapsayan performans yönetim süreci modeli ele alınmıştır. Şekil 3.'te görülebilecek bu model, 7 basamaktan oluşurken, diğer modellerde eksik bulunan performans yönetiminin nasıl yapılacağına detaylandırmasını gerçekleştirmiştir (Cardy ve diğerleri, 2011, 5).





**Şekil 3.**Performans Yönetim Süreci

**Kaynak:** Cardy, R. ve Leonard, B. (2011). *Performance management: concepts, skills, and exercises*. M.E. Sharpe, Inc., New York, 5.

İlk aşama olan performans kısmı görev analizi, performans tanımı ve performans kriterlerinden oluşmaktadır. Görev analizi kısmı işin nelerden oluştuğunu, performans tanımı ve kriterleri kısmı performans ölçüm yaklaşımlarının çıktılar ve davranışlar üzerinden nasıl kullanılacağını açıklamaktadır (Cardy ve diğerleri 2011, 40).

İkinci basamak olan teşhis kısmında neden oluştuğunu anlaşılmasına çalışarak mevcut sorunu çözme yolu izlenir. Bu basamakta teşhisi doğru yapabilmek için ‘Gözlem Kübü (oCube)’ kullanılarak performans kaydedilir ve aynı zamanda bireyden ve sistemden kaynaklanan sebepler de irdelenir. Cardy ve diğerlerine göre (2011, 85), teşhis basamağında sergilenecek aceleci tutumlar personel ve yöneticiler arasında büyük çelişkilere yol açabileceği için bu basamak derinlemesine analiz gerektirmektedir.

Değerlendirme, yani üçüncü basamakta teşhis edilen performansın ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olduğu yargılanır ve bu yargılama nedensel özellikleri artan doğrulukları devamlı gerçeklemeye çalışır. Tıpkı bir öğretmenin öğrencilerini vereceği not ile değerlendirmesi ve onları teşvik etmesi gibi, değerlendirme basamağında personel notlandırılmalı ve doğruluk ve adalet kavramları asla göz ardı edilmemelidir (Cardy ve diğerleri, 2011, 140).

Dördüncü olarak geri bildirim evresinde personelin değerlendirme sonuçlarının öznel olarak pozitif vasıflar gözetilerek kendisine aktarılması ve personelin sıkıntıya gireceği tutumlardan kaçınılması gerekmektedir. Burada söz konusu olan performansın yargılanması değil, geliştirilmesine yönelik çalışmaların zaman çizelgeleri ve belirli frekanslarda yapılmasıdır (Cardy ve diğerleri, 2011, 140).

Bir sonraki basamak olan geri bildirim ile ilgilenme evresinde, yapılacak geri bildirimdeki mesajın personel tarafından anlaşılması sağlanırken, kendisinin vereceği duygusal tepkilere de hazırlıklı olmak gerekmektedir. Cardy ve diğerlerine göre (2011, 169) bu basamakta personel tarafından verilecek duygusal tepkilerin gelecekteki performansa yansımalarının öneminden dolayı yöneticinin dikkatli davranması ve etkinliğinin sınırlarını iyi belirlemesi gerekmektedir.

Performansın geliştirilmesi bölümünde yönetici çalışanın performansını artırabilmek adına yapabileceği çalışmalara odaklanmaktadır. Bu bölüm insan ve sistem olarak tanımlanan iki farklı performans kaynağından oluşmakta ve hedef tespiti, beklenti modelleri gibi başlıkların geliştirilmesi için farklı yaklaşımlar getirmektedir (Cardy ve diğerleri, 2011, 205).

Son basamakta, gelecekteki performansta Cardy ve diğerleri (2011, 209) gelecekteki performanstan ve onun geliştirilmesinden ve sürecin tekrar en baştan başlatılmasından söz etmektedir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## METODOLOJİ VE UYGULAMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Nepotizmin ve Kronizmin çalışanların performansına etkisinin olup olmadığını araştırılmıştır. Buradaki temel amaç, nepotizm ve kronizm eğer bir şirket stratejisi olarak belirlenirse bunun bir stratejik gelir kaldırıcı olarak ne kadar başarılı olacağını önceden belirlenmesi etrafında şekillenmiştir. Özellikle nepotizm çok büyük bir risk içeren bir yönetsel stratejidir eğer formül tutarsa yüksek çalışan performansı sağlayabileceği gibi, başarısız uygulama gerçekleşirse şirketteki çalışanların büyük bölümü dışlanmış hissederler. Bu tez çalışmasının temel amacı nepotist ve kronist yaklaşımlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesidir.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Nepotizm ve kronizmin çalışanların performansına olan etkisinin ölçüldüğü araştırmada örnekleme İstanbul'da eğitim, haberleşme bankacılık sektörlerinde faaliyet gösteren kurum ve şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketlerin doldurulması tanıdıklar aracılığıyla, e-mail ve internet yolu ile yapılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı kurum ve şirketlerin gizli bilgilerinin açığa çıkarılmaması gereği anketi dolduran çalışan personellerinin isimleri açıklanmayacaktır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 127 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 7'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi 7'li ölçek kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne

katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. 7'li Likert ölçeğinin diğer 5'li ve 10'lu ölçeklere oranla daha güvenilir sonuç vereceği düşünülmüştür. Ölçeklerde Asunakutlu ile Avcı'nın 2010 yılındaki çalışması esas alınmıştır.

Anket uygulaması ile örneklem kitleden elde edilen veriler SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde Nepotizm ve Kronizmin çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra faktör ve güvenilirlik, her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalaması, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere ve hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.

- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok şirket için yöneticilerin çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.

- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, unvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

- 7'li Likert ölçeğin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.

- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.

- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır.

- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcamasına engel olunmuştur.

- 7'li Likert ölçeğin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.

- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenler ve soru sayıları Tablo 2.de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Değişkenler ve Soru Sayıları

<b>DEğIşKENLER</b>	<b>SORULAN SORU SAYISI</b>
<b>NEPOTİZM</b>	<b>9</b>
<b>KRONİZM</b>	<b>6</b>
<b>PERFORMANS</b>	<b>12</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>27</b>

**Araştırmanın Hipotezleri:**

**H<sub>1</sub>:** Nepotizmin alışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Kronizmin alışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

#### 4.4. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri ve Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

**Tablo 3.** Ankete Katılanların Sayısı

	N	%
Geçerli	112	88,2
Geçerli olmayan <sup>a</sup>	15	11,8
Toplam	127	100,0

Elde edilen anketler önce genel olarak, daha sonrasında soru bazında güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. 27 soru için ortaya çıkan güvenilirlik oranı  $\alpha=0,810$  dur. Bu güvenilirlik değeri, istatistik alanında kabul edilen eşik değer olan  $\alpha=0,700$ 'ün bir hayli üzerindedir. Hair ve diğerlerinin ifadesi ile (2010, 117) faktör analizinde, herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,400 yüke sahip olması gerekmektedir; bu konuda,  $\alpha=0,500$  civarındaki ağırlıklar oldukça iyi ve 0,700'ün üzerindeki değerler ise, çok iyi tanımlanmış maddeler olarak tanımlanmaktadır. Anket verileri ile ilgili bazı istatistikî bilgiler Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistikî Bilgiler

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
4,61	2,536	6,527	3,991	2,574	2,257	27

Güvenilirlik değerinin bu denli yüksek çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 2,53; en yüksek ise 6,52 olarak belirlenmiştir. Toplam 27 soruluk ölçeğin ortalaması 4,61'dir. Bu bilginin doğrulanması için bir sonraki aşamada faktör analizi yapılmış ve araştırma modelinin doğru bir şekilde kurgulandığı teyit edilmiştir. Kapsamlı bir güvenilirlik tablosu aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5.** Soru Bazında Güvenilirlik Analizi

<b>Cronbach'ın Alfa Değeri</b>	<b>Standartlaştırılmış Öğelere Bağlı Cronbach'ın Alfa Değeri</b>	<b>N Öge Sayısı</b>			
0,81	0,854	27			
	<b>Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Ortalama</b>	<b>Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Varyans</b>	<b>Düzeltilmiş Öğeler-Toplam Korelasyon</b>	<b>Çoklu Korelasyonun Karesi</b>	<b>Öğenin Silinmesi Halindeki Cronbach'ın Alfa Değeri</b>
n1	121,4643	512,683	0,513	0,774	0,797
n2	120,9911	497,685	0,65	0,83	0,79
n3	121,3929	518,349	0,488	0,708	0,798
n4	121,2232	505,887	0,595	0,728	0,793
n5	121,2143	518,278	0,439	0,606	0,8
n6	121,7321	524,576	0,39	0,536	0,802
n7	121,2589	510,662	0,568	0,691	0,795
n8	120,8036	503,547	0,584	0,721	0,793
n9	119,8661	502,622	0,603	0,68	0,793
k1	120,4911	512,721	0,471	0,582	0,798
k2	121,0625	498,185	0,71	0,774	0,789
k3	121,1964	504,015	0,59	0,664	0,793
k4	121,9464	516,844	0,504	0,717	0,798
k5	120,3929	419,646	0,316	0,358	0,859
k6	121,875	514,363	0,501	0,746	0,797
p1	118,5893	553,271	0,119	0,688	0,811
p2	118,2143	548,314	0,251	0,829	0,807
p3	118,4375	549,636	0,187	0,839	0,809
p4	118,3125	550,974	0,186	0,714	0,809
p5	118,1161	552,788	0,166	0,76	0,809
p6	118,0893	552,569	0,173	0,74	0,809
p7	118,2232	551,472	0,17	0,732	0,809
p8	118,8929	565,934	-0,078	0,531	0,817
p9	118	553,441	0,163	0,675	0,809
p10	118,7232	552,688	0,102	0,614	0,812
p11	117,9554	548,98	0,273	0,757	0,807
p12	118,0714	547,634	0,248	0,744	0,807

Son olarak, soru bazında bir güvenilirlik analizi yapılmış ve bütün soruların ortalama değeri etrafında kümelendiği gözlemlenmiştir. Yedili Likert ölçeği kullanılan bu araştırmada ortalama 4.61 çıkmış ve varyans oranı 2.25 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan değerler ve ortalamalar anketi dolduranların çok uç noktalarda olmadan soruları algılayıp aynı doğrultuda cevap verdiklerinin bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir. Ek olarak, her bir ölçeğin ortalama, standart sapma gibi değerleri Tablo.6’te verilmiştir.

**Tablo.6.** Nepotizm Kronizm ve Performans ile ilgili anket cevaplarının dağılım bilgileri

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>N</b>
NEPOTİZM	3,4388	1,57072	127
KRONİZM	3,4204	2,05313	126
PERFORMANS	6,1401	0,95673	127

Yukarıdaki istatistikî bilgilere bakıldığında nepotizm ve kronizm sorularına daha uç noktada cevaplar geldiği için kümelenme tam ortada sağlanmıştır. Ancak performans ölçeğindeki soruların belirleyiciliği nedeniyle ortalama puanı üst seviyededir. Standart sapmaları bakıldığında kronizmdeki sapma oranı 2.05 iken nepotizm’de 1,57; performansta ise 0,95’dir. Diğer bir deyişle, performans sorularına benzer cevaplar gelirken, kronizm soruları kişiler tarafından daha geniş bir ölçekte ve farklı algılanmıştır.

#### **4.5. Faktör Analizi**

Aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçme işlemini az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel teknik olan faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir (Balcı, 2009). Bununla birlikte Balcı’ya göre faktör analizi, bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da



maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde ankette kullanılan ölçeklerin bir bütün olarak algılandığı ve ilgili soruların bağlı oldukları başlıklara atanmaları kontrol edilmiştir. Araştırmada yer alan ve bağımsız değişken niteliği taşıyan nepotizm ve kronizm oldukça yüksek faktör yükü alarak, kendi faktör başlığına atanmıştır. Diğer bir deyişle, ölçülmek istenen konular bir bütün olarak algılanmış, her biri kendi araştırma başlıklarına yüklenmiştir. Bu durum araştırma modelinin hem güvenilir hem de geçerli olduğunu göstermektedir. Son olarak, araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan performansı tıpkı diğer faktörler gibi tek bir boyut olarak algılanmıştır. Böylece yapılacak analiz öncesi birden fazla değişkenin tek bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi net bir şekilde gözlemlenebilecektir. Faktör analizleri ile ilgili değerler Tablo 7’ de gösterilmiştir.,

**Tablo 7.** Faktör Analizi-

Örnekleme Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü.	0,891	Örnekleme Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü..	0,784	Örnekleme Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü.	0,916
	Bileşen		Bileşen		Bileşen
	1		1		1
n1	0,789	k1	0,675	p1	0,727
n2	0,854	k2	0,835	p2	0,883
n3	0,802	k3	0,771	p3	0,825
n4	0,856	k4	0,803	p4	0,784
n5	0,733	k5	0,512	p5	0,85
n6	0,593	k6	0,791	p6	0,854
n7	0,82			p7	0,755
n8	0,796			p8	0,537
n9	0,718			p9	0,77
				p10	0,595
				p11	0,848
				p12	0,801

Tabloda da görüldüğü üzere Nepotizm, Kronizm ve Çalışan Performansı faktörlerinin 0,500'ün üzerinde yükleme aldığı ve faktörlere atandığı görülmüştür. Araştırma modelinde de önceden tahmin edilen bu durum veri setinin incelenmesi sonucunda teyit edilmiştir. Bir başka tanımla, her bir faktör için değerlendirmeye alınan sorular, bağlı oldukları faktörleri başarıyla temsil etmiş ve aynı gruplarda kümelenmiştir. Bu da araştırmanın hem geçerliliğini hem de güvenilirliğini arttıran önemli bir etkidir. Faktör analizini takiben araştırmada korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve illiyet (nedensellik) bağı ortaya konulmuştur.

#### **4.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi**

Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Şayet analizde tek bir bağımsız değişken varsa, bu tür analize basit korelasyon analizi, birden çok bağımsız değişken söz konusu ise buna da, çoklu korelasyon adı verilir. Bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan basit korelasyon analizidir. Ortalamadan sapmaların esas alınarak ilişki düzeyinin saptanması için uygulanan testlere korelasyon analizi denir (Türkbal, 1981, 158).

Regresyon analizi, bir değişkenin başka bir veya daha fazla değişkene olan bağımlılığını inceler. Amaç, bağımlı değişkenin kitle ortalamasını, açıklayıcı değişkenlerin sabit (bilinen) değerleri cinsinden tahmin etmek veya öngörebilmektir. (Şahinler, 2000, 61) Regresyon analizinde fonksiyonel veya deterministik ilişkilerle değil istatistikî ilişkilerle ilgilenilir. İstatistikî ilişkilerde rassal veya stokastik değişkenler yani olasılık dağılımları olan değişkenlerle çalışılır. Deterministik ilişkilerde yine değişkenler vardır fakat bunlar rassal veya stokastik değildir. Araştırma analizi Tablo 8'de verilmiştir:

**Tablo 8.** Korelasyon ve Regresyon Analizi

Korelasyonlar						
		nepotizm	kronizm	performans		
nepotizm	Pearson Korelasyonu	1	,614**	-,191*		
	Sig. (Çift Kuyruklu)		,000	,032		
	N	127	126	127		
kronizm	Pearson Korelasyonu	,614**	1	-,096		
	Sig. (Çift Kuyruklu)	,000		,286		
	N	126	126	126		
performans	Pearson Korelasyonu	-,191*	-,096	1		
	Sig. (Çift Kuyruklu)	,032	,286			
	N	127	126	127		
Model		R	R <sup>2</sup> Belirleyicilik Katsayısı	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
1		,205 <sup>a</sup>	0,042	0,026	0,90373	
Model		Kareler Toplamı	Df (serbestlik derecesi)	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Derecesi
1	Regresyon	4,403	2	2,202	2,696	,071a
	Artıklar	100,456	123	0,817		
	Toplam	104,86	125			
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt rılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Derecesi
1	(Constant)	B	Std. Error	Beta		
	NEPOTİZM	6,555	0,197		33,328	0
	KRONİZM	-0,133	0,065	-0,230	-2,053	0,042
		0,02	0,05	0,045	0,405	0,686

Regresyon analizleri incelendiğinde Nepotizm ve Kronizm'in bağımsız değişken, çalışan performansının ise bağımlı değişken olarak yer aldığı araştırma modelinde sadece nepotizm'in çalışan performansı üzerinde doğrudan ve negatif yönde etkisi ortaya çıkmıştır. Nepotizm -0,230'luk Beta değeri ile çalışan performansını % 4.2 oranında düşürmektedir. Kronizm ise nepotizm ile birlikte değerlendirildiğinde etkisini yitirmektedir. Kronizm'in Türkiye'de çok fazla bilinmemesi bunun sebeplerinden birisi olabileceği gibi Nepotizm tüm dünyada yapılan araştırmalarda ön planda yer almasından dolayı sonuçlar şaşırtıcı çıkmamıştır. Kronizm 0,045'lik Beta değeri ile çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Ek bir bilgi olarak, Türkiye'de nepotizm ve

kronizm'in tek bir yapı olarak algılanması da söz konusudur. Bu durum korelasyon tablosu üzerinden 0,614'lük katsayı ile gözlemlenmektedir. Nepotizm algısı, çalışanların ne kadar çok çabalasalar da yönetime yakın bir kişi veya akrabanın kendilerine yerine tercih edileceğini bilmeleri ile bağlantılıdır. Bu nedenle örgütsel bağlanma düzeyi yüksek değildir. Çalışanlar sohbet ederken ne söylediklerine dikkat etmek zorunda kalırlar ve baskı altında kaldıklarını hissederler. Yöneticilerin arkadaşlarının bir ayrıcalığı vardır ve ücret politikası da eş-dost/arkadaş kayırmacılığı etrafında şekillenmektedir. Adil bir ücretlendirme politikası olmadığı için kurumsal bağlılık da oluşmamaktadır. Bu sebeplerden ötürü nepotizm kavramını bir şirket politikası olarak kullanan firmaların risk almaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Nepotizm tüm çalışanlara hitap etmeyen bir taktik olduğu için şirket yönetimi bu taktiği benimsediği an itibariyle şirket içerisinde çalışanların bir kısmını dışlamak zorunda kalabilir. Bu gerçekleşmese bile çalışanlara böyle bir algı oluşturup kendilerini işten çekebilir veya yeni iş arayışına girebilirler. Bu nedenle nepotizm bir rekabet avantajı olabileceği gibi şirketi içeriden sabote eden informal bir yapıya da dönüşebilir. Bu da çalışan performansı üzerinde negatif etkiye yol açacak; şirket performansı da dolaylı olarak etkilenecektir.

## SONUÇ

Araştırmaya göre Nepotizm ile Kronizm algılarının çalışanlar açısından algılanması farklılık göstermiştir. Nepotizm adam kayırmacılık olarak anlaşılmış olup, Kronizm anlaşılammıştır. Nepotizmin Kronizmi gölgelediği gözlemlenmiş, bu durumda Nepotizm kavramının Kronizm kavramına oranla daha iyi anlaşıldığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan Nepotist yaklaşım ile Kronist yaklaşımın çalışanlar açısından aynı kavramlar olduğu düşüncesi de ortaya konulabilir. Buradan hareketle nepotist ve kronist yaklaşımı mana itibari ile aynı anlama geldiği düşünülebilir. Araştırmaya göre çalışanların çalıştıkları iş yerlerinde kayırmacılığın olduğunu ve bunu da bildikleri gerçeğinin altının çizilmesi önemlidir.

Türkiye'deki kurum ve şirketlerde Nepotist ve Kronist yönetim anlayışının çalışma performansını negatif yönden ve doğrudan etki ettiği görülmüştür. Bu bağlamda çalışanlarda motivasyon azalmaktadır. Çalışma isteğinin kaybolduğu aynı işyeri ortamında diğer çalışanların yanında kimlerin "gerçekten" çalıştığının ayırt edilmediği duygusu yerleştiğinden personel işletmeye ait olduğunun (örgütsel vatandaşlık) duygusunu yitirebilir. Motivasyonun kaybolması hem işletmeler açısından hem de çalışma organizasyonunun ve yönetim modellerinin olumsuz yönde etkilenmesine sebep oluşturacaktır. Bu durumda işletmelerde etkili ve verimli bir şekilde üretim ve performans sağlanamayacağı gibi işletmelerin ömürlerinin de kısa süreli olacağı öngörüsü ortaya çıkması olasıdır.

Nepotizm ülkemiz açısından daha çok bilinen ve anlaşılan şekliyle, çalışanların işyeri ortamına ya da işletmelerin kendisine olan güvenlerinin olmaması sebebi ile olumsuz önyargılarla karşılanan bir kavramdır. Güven duygusunun olmadığı iş ortamında çalışma isteklerinin kaybolduğu sonucunu ortaya çıkmaktadır. Çalışma Performansını doğrudan etkileyen işyerine ait olma duygusunun artırılması gerektiği ve böylelikle elde edilecek güven duygusu ile birlikte performans verimliliği yükseltilmiş olacaktır. İşletmelerin başarılı olabilmesi etkililik ve verimlilik esası göz önüne alındığında çalışanların motivasyonu ile birlikte performansı tetikleyen ait olma duygusunun da geliştirilmesi gerektiğidir. Çalışanların nepotist eğilimden çok rahatsız oldukları ve kabullenmediklerini, uzun süreli çalışmak istemediklerini ortaya çıkmıştır. Nepotist yaklaşım artıkça iş stresi artmakta iş tatmini işverene güven ve adalete olan inanç ise azaltmaktadır. Böylelikle

bireysel performansın düşmesine, çalışma isteğinin kaybolmasına işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olacaktır. Öte yandan çalışanların iş tatmini ve işlem adaleti olduğunu algıladıkça işveren ait güven duygusu gelişecek çalışma performans düzeylerinin yükselecek bunun sonucunda ise işten ayrılma eğiliminin yerini işyerini hatta işvereni sahiplenme duygusu alacaktır. İşletmeler bu durumda daha verimli etkili hale gelirken hedeflerini büyüterek artık rekabet eder bir yükseliş göstereceklerdir.

Araştırmada adam kayırmacılığın (Nepotizm, Kronizm) bütün boyutları ile çalışanlar arasında işe alma sürecinde, terfi alma süreçlerinde ücretlendirmede, motivasyon azalmasına ve çalışma performansına olumsuz etki ederek stres yarattığı gözlemlenmiştir. Nitekim işletme sahibi ya da yöneticilerin, yönetim süreci alt başlıklarından olan adalet kavramını ihlal edecek şekilde, taraflı ve yanlı tutumlar takınmalarının, çalışanlar arasında olumsuz iletişim koşullarının oluşmasına ve işgören ile işverenin birbirlerine karşı olan güven duygusunun kaybolmasına sebep oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Öte yandan nepotist yaklaşım olumsuz etkisinin yanı sıra olumlu etkisini ortaya çıkarabilmek için de nicel ve nitel performans tekniklerinin şeffaf ve kesin olarak uygulanması gerekecektir. Nepotist eğilimin işletmelerin insan kaynakları departmanı açısından etkili bir kavram olmasından sebep; işe alım sürecinde iş tanımına uygun alımların olması ve adil iş etiğinin oluşturulması, işe alımlarda kriterlerin bilimsel ve teknik olgular çerçevesinde belirlenmesi gerekmektedir. ”Adama göre değil, işe göre adam alınmalıdır.”

İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve bu işletmelerin devamlılığını sağlamak için işverenin profesyonelleşme ve insan kaynakları politikasının bilimsel verilere, kriterlere dayanarak belirleyip uygulanması gerekir. Bu profesyonel yapının oluşturulmasında şirketlerde istihdam edilecek çalışanları ilgili departmanlara konusunda uzman personel ve yöneticilerin seçiminin yapılabilmesi için gerekli yapısal iyileştirmenin yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede işletme sahibi ve yöneticilerinin adam kayırmacılıktan yapmaktan uzak, şeffaf ve güvenilir bir yönetim anlayışı sergilemelidirler. Bu konuda gerekli teknik bilgisi olan danışmanlık hizmetleri verenlerden de yararlanmalıdırlar.

Aile işletmelerinde yönetici durumunda olan işletme sahiplerinin ise özel hayatları ile çalışma hayatlarının ayırt etmeleri gereklidir. Aile işletmesine sahip olan yöneticiler çalışma hayatlarını duyguları ile değil objektif bakarak mantık çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinde çalışan personel ile birlikte çalışan diğer aile üyelerinin de nepotist yaklaşım konusunda bilgilendirilmelidirler. Böylelikle çalışma ortamında çalışanlar arasında uzlaş sağlanmalıdır. Ayırıcı değil tam tersi birleştirici davranmaya sevk edilmesi daha doğru olacaktır.

Adam kayırmacılığın her anlamda kabul görmediği ancak çalışanlar açısından bunun olumsuz olarak algıladıkları araştırma sonucudur. Bu durumda Nepotist ve kronist yaklaşımın işletmelerin faaliyetlerini kısıtlayacağı gibi ömürlerinin de uzun olmayacağı kaçınılmazdır. Amaç işletmelerin gelişerek büyümelerini sağlamak ise bu sürecin geçeceği ilk aşama çalışanlarından geçmektedir. Çalışanların performansını yükseltmek için işletmeye ait olduğunun (örgütsel vatandaşlık) duygusunu vermekten geçecektir. Bu bağlamda çalışanlar arasında adil yönetim, aynı işi yapanların eşit ücretlendirmesi, çalışma performansına dayalı terfi ettirilmesi konusunda gerekli hassasiyeti göstermekten geçtiği araştırmada gözlemlenmiştir. Burada görev ve sorumluluğun büyük bir paydası yöneticiler ile işletme sahiplerine düşmekte, kendilerini geliştirebilmeleri ve gerekli donanıma sahip olabilmeleri için bilimsel teknik profesyonel destek almaları gerekmektedir.

Günümüz işletmeleri, rekabetçi ve rakiplerinin karşısında kendilerini koruyabilmeleri için çalışanlarının çalışma performanslarını yükseltmeleri gerektiği ancak bu şekilde etkili, verimli olabilecekleri ortadadır. Bu nedenle işletme sahibi ve yöneticilerin nepotist ve kronist yaklaşımların olumlu yönlerini alarak negatif eğilimlerini ortadan kaldırmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.

#### **Araştırmanın Hipotezleri:**

H<sub>1</sub>: Nepotizmin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır: REDEDİLMİŞTİR. Nepotizmin etkisi negatif yöndedir. İşletme sahibi veya yöneticilerin yanlı taraflı tutumları nedeni ile çalışan personelin üzerinde güven duygusunun zedeleyerek stres oluşturması, çalışma performansının olumlu yönde etkisinin olmadığı tam aksine olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Kronizmin alışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır: REDEDİLMİŞTİR. Bir etki tespit edilememiŐtir. Kronizm, alışan personelin çalışma performanslarına olumlu yönde etkisinin olmadığı gibi, herhangi bir etkisi de bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise nepotizm kavramının daha çok bilindiği, kronizm kavramının çalışanlar açısından algılanamamasıdır. Nepotist yaklaşım, kronist yaklaşımı gölgelemiŐtir.



## 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.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara.
- Akdoğan, A. (2000) "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı. 16.
- Aktan, C. C. (2001). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Ankara, Hak-İş Yayınları.
- Alpkan, L., Ercan, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. 4th ed. Kogan Page. London.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. (2005). "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik". *Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56*, 12- 70, Ankara.
- Aydın, H. (2012). "Arap Baharı ve Suudi Arabistan, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi*, 32-40.
- Aytaç, Ö. (2006). "Memurluk Zihniyeti ve Memuriyen Toplum: Prens Sebahattin'in Görüşleri Işığında Bir Çözümleme". *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE*, 9 (1), 1-26.
- Aytaç, Ö. (2006). "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, 139-160.

- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Barry B. (1975). "The Development of Organization structure in the Family Firm", *Journal of General Management*
- Bello, A. "In Praise of Nepotism: A Natural History". *Booknotes interview transcript*. Archived from the original on 26 September 2010. Retrieved 10 September 2013.
- Boxall, P., Purcell, J. ve Wright, P. (Ed.), (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 1st Published, Oxford University Press, USA, 364-365.
- Brealey, R. A., Stewart, C., Myersand ve Markus, A. J. (1997). *İşletme Finansının Temelleri*, Çevirenler: Ü. Bozkurt, T. Arıkan, H. Doğukanlı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Büte, M. (2011). "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerin Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları ilişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:15, Sayı:1, ss:383-404.
- Cardy, R. ve Leonard, B. (2011). *Performance management: concepts, skills, and exercises*. M.E. Sharpe, Inc., New York.
- Ciulla, J. B. (2005). In Praise of Nepotism. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 153-160.
- Craig J., ve Noel J. L. (2002) "Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume. 9, Number.
- Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2009). "Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2).

- Çolak, Ç. (2010). “Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği’nde Performans Uygulaması Örneği”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi, SBE.*
- Chow, C. W. ve Van Der Stede, W. A. (2006). “The use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures”, *Management Accounting Quarterly*, 7 (3):1-8.
- Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2002). *Human Resource Management*. 7th Edition, JohnWiley & SonsInc., USA.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. 12th Edition, Prentice Hall, USA.
- Dilsiz, A.(2010). “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kırıkkale Üniversitesi, SBE, 2010.*
- Dökümbilek, F. (2010). “Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma”, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Drew, A., Kriz, A., Kreaing, B. ve Rowley, C. (2012). “Beyond Cronyism: In Pursuit Of Deep Trust”. *Cass Knowledge, August*, 1-21.
- Durmaz, O. A. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.*
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). “Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması”. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 142-154.
- Erdoğan, İ. (2002) “Çözüm Geliştirmezseniz Aile Şirketiniz Dağılabilir”, *Malatya'nın Sesi Dergisi*, Sayı: 98.
- Fındıkcı, İ. (2005), *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- French, W. L. (1998). *Human Resource Management*, 4th Edition, Houghton Mifflin Company, USA.
- Gümüştekin, G. E., Özlcr H. ve Özlcr D. E., (2006) “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış”. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları*, 272-276.
- Güneş, İ. (2006), “Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE*.
- Güney, S (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gürcü İ. P. (2007) “Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ Őirketinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE*.
- Hagedoom, J. ve Cloudt, M. (2003). “Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?” *Research Policy*, 32, 1365– 1379.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. New Jersey: Pearson.
- İlgen, D. R. ve Pulakos, E. D. (Eds.) (1990). *The Changing Nature of Performance: Implications For Staffing, Motivation, and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- İlter, H. M. (2001). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları”, *İstanbul Ticaret Ve Sanayi Odası Yayın No:2001- 19*, İstanbul.
- İplik, F. N. (2004), “Performans Değerlendirmesi: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE*.
- İyişleroğlu, S. (2006), “Aile Őirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard*, İngilizceden Çeviren: Egeli, S.Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Karapınar, A. (2002). “İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama”. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4(2), 59-74
- Karataş, A. (2013.), “Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma niyeti üzerindeki Etkileri; Muğla İlinde Bir Araştırma” *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana bilim Dalı*. (Kronizm anketinin kaynağı).
- Kaynak, İ. H. (2012). “Tarihsel Süreçte Toplumsal Değişimler, Protestanlık Tavrılar ve Dinsel Anmacılık”. *Tarihin Peşinde-Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 193-207.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. K. (2003), “Antecedents and consequences of cronyism in organizations”. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Kılıç, S. (2011), “Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama,” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, SBE*.
- Lussier, R. N. ve Hendon, J. R. (2012). *Human Resource Management Functions, Applications, SkillDevelopment*, Sage Publications, USA.
- Masters, R. D. (1983). “The Biological Nature of the State”. *World Politics*, 35(2), 161- 193.
- Murphy, K. ve Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-based perspectives*. Sage Publications Inc., London.
- Ören, K. (2007). “ Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İçgüdü Performansına Ekisi” *Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü*, (9)1.
- Özler, H., Özler D. ve Gümüştekin, G. (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 437-450.

- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştakin, G. E. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.
- Özsemerci, K. (2002), “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri”, *Yüksek Lisans Tezi, TODAİE*, Ankara.
- Özsemerci, K. (2003), *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, Sayıştay Başkanlığı, Ankara
- Porter, M. E. (1991). “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Satır, E. (2011), “Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, SBE*.
- Sezen, S. (Ed.). (1998). Bozkurt, Ö. ve Turgay, E. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Todaine Yayın No.283,62, Ankara.
- Signorotto, G. ve Visceglia, M. A. (21 March 2002). *Court and Politics in Papal Rome, 1492-1700*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Sorgun, C. (2007). “Aile işletmelerinde Yönetim sorunları: Adana ilinde bir Araştırma” *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Stone, R. J. (2008). *Human Resource Management*. 6th Edition, John Wiley & Sons: Australia.
- Şahinler, S. (2000), “En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, Sayı: 5, 57-73.
- The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language Volume II* (1972).“Performance”, Grolier Incorporated, USA.
- Tuna, D. ve Ayçan, Z. (2010). *Kuramlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Erdem, Ramazan. (Editör). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. 1. Baskı.-İstanbul, Beta Yayınları.

- Türkbal, A. (1981). *Bilimsel Araştırma Metodları ve Uygulamalı İstatistik*, Erzurum.
- Türkçe Sözlük Cilt II*, (1998). “Performans”, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.
- Uçar, Y. (2005). “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gaziantep Üniversitesi, SBE*.
- Ünal, M. (2007). “E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, SBE*.
- Yan, Y. ve Bei, H. (2009), “The Antecedents of Organizational Cronyism” *Management and Service Science*.
- Yelboğa, A. (Ed.). (2010) *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, M. (2013). “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 353-380.
- Wiese, D. ve Buckley, M. (1998). “The Evolution of the Performance Appraisal Process”, *Journal of Management History*, 4 (3), 233-249.
- Xin-Zhi, Z., Xu, H., ve Fei, C. (2010), “The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business”, *2010 International Conference on E-Business and E-Government*, 1049-1052.

## EK.I. ÇALIŞMADA KULLANILAN ANKET



**Sayın Yönetici,**

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ  
Yasemin Eken

Araştırma Sorumlusu: Yasemin EKEN [yasemine@istanbul.edu.tr](mailto:yasemine@istanbul.edu.tr)

Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ [erkutaltindag@beykent.edu.tr](mailto:erkutaltindag@beykent.edu.tr)

<b>İşletme Hakkında Genel Bilgiler</b>	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	<input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz.
	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv
	<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal
	<input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışan Sayısı :	
İşletmenin Kuruluş Yılı :	
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b>	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü :	<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul
	<input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İşyerinde çalışma süresi :
Firmanız hangi dış ticaret işlemini gerçekleştirmektedir?:	<input type="checkbox"/> İhracat <input type="checkbox"/> İthalat <input type="checkbox"/> Her ikisi de
Kaç yıldır ihracat yapıyorsunuz? :	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 15 yıldan daha fazla



Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

NEPOTİZM	1	2	3	4	5	6	7
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yere alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>KRONİZM</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetimde tanıdığı olan iş görenlerin yanında ne söylediğime dikkat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede yöneticilerin arkadaşı konumunda olan çalışanların, diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının/arkadaşlarının önüne geçemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede uygulanan ücret politikasında, arkadaşlık ilişkileri söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede, tüm çalışanlar için geçerli adil bir ücretlendirme politikası olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmede uygulanan ücret politikasında, arkadaşlık ilişkileri söz konusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ÇALIŞMA PERFORMANSI</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında bir asker ailenin ilk çocuğu olarak Eskişehir’de doğdu. İlk ve orta tahsilini Edirne, Kıbrıs ve İstanbul’da tamamladı.1995 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat bölümünü bitirdi. 1996 yılında İstanbul Üniversitesi’nde İdari Hizmetler biriminde devlet memuru olarak göreve başladı. 2009 yılından itibaren de İstanbul Üniversitesi öğrenci işlerinde biriminde yönetici olarak çalışmaktadır. Kendisi 19 yıllık görev hayatının yanı sıra Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim dalı Yönetim Organizasyon Programında Yüksek Lisans öğrencisi olarak eğitimine devam etmektedir.

Yasemin EKEN