T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ VE OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Merve SARIBOĞA
200982028

Danışman
Prof. Dr. Nüket SARACEL

İSTANBUL, OCAK 2017

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ VE OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Merve SARIBOĞA
200982028

Jüri Üyeleri
Prof. Dr. Nüket SARACEL (Danışman)
Doç. Dr. Özlem TAŞSEVEN(Jüri üyesi)
Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER(Jüri üyesi)

İSTANBUL, OCAK 2017

ÖZET

Küreselleşen dünyada tüm sektörlerde birçok işletmede profesyonel bir yönetim görülememektedir. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde pek çok işletmede çeşitli nedenlerle çalışan seçiminde olması gerektiği gibi davranamama, aile üyelerine öncelik verme gibi kayırmacı davranışlar görülmektedir. Aile üyelerine yapılan bu kayırmacılık nepotizm olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, işletmelerdeki nepotizmin iş görenin örgütsel bağlılığını ve iş doyumunu nasıl etkilediğinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 491 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre nepotizm duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Nepotizmin terfide kayırmacılık alt boyutu duygusal bağlılık düzeyini etkilemezken, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Nepotizm örgütsel bağlılığın diğer iki alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde de anlamlı etkiler yaratmaktadır. Bu alt boyutlardan devamlılık bağlılığı terfide kayırmacılık ile azalırken, normatif bağlılık işlem kayırmacılığı ile azalmaktadır.

İş görenlerin iş doyumları üzerinde nepotizmin etkisini gözlemlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ise hem içsel doyumun hem de dışsal doyumun nepotizmden etkilendiği tespit edilmiştir. İş görenlerin örgütleri ile ilgili algıladıkları içsel doyumları terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık ile azalmaktadır. Diğer taraftan, terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı dışsal doyumları azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, örgütsel bağlılık, iş doyumu

ABSTRACT

In the globalizing world, professional management is not seen in many sectors in all sectors. In both the public and private sectors, there are favorable behaviors, such as giving priority to family members, as well as being unable to act as they should in the selection of employees for various reasons. This favoritism to family members is called nepotism. In this study, it is aimed to investigate how nepotism in business affects the organizational commitment and job satisfaction of the worker.

A survey was conducted on 491 employees working in hotel business in Istanbul. According to the findings obtained from the research, nepotism has a significant effect on emotional attachment. While nepotism does not affect the level of emotional attachment in favor of favoritism, favoritism and favoritism in recruitment process increase the level of emotional attachment. Nepotism has significant effects on continuity commitment and normative commitment, which are two other sub-dimensions of organizational commitment. While the continuity commitment from these sub-dimensions decreases with favoritism in normality, normative commitment decreases with transaction favoritism.

As a result of the regression analysis conducted to observe the effect of nepotism on the job satisfaction of the workers, it was determined that both internal satisfaction and external satisfaction were affected by nepotism. The internal grasp of jobseekers perceived by their organizations is diminished by favoritism, favoritism and favoritism in the recruitment process. On the other hand, favoritism and transactionalism on the other hand reduce external satisfaction.

Key words: Nepotism, organizational commitment, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ii
ABSTRACT iii
İÇİNDEKİLER iv
ŞEKİLLER vii
TABLOLAR viii

1. GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi 2
1.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları 3
1.4. Araştırmanın Varsayımları 3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 4

2. NEPOTİZM 5
2.1. Nepotizm 5
2.1.1. Nepotizmin Kavramsal Analizi 5
2.1.2. Nepotizmin Tarihi 7
2.1.3. Nepotizmin Çeşitleri 8
2.1.4. Nepotizm Uygulama Nedenleri 9
2.1.5. Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumlu Etkileri 10
2.1.6. Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumsuz Etkileri 12
2.1.7. Nepotizm İçin Alınabilecek Önlemler 17
2.1.8. Türkiye'de ve Dünya'da Nepotizm 20

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 24
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 24
3.2. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar 26
3.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar 28
3.3.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 28
3.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 29

3.3.3. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 29
3.3.4. Mowday, Porter ve Steers'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 30
3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar 31
3.4.1. İş Tatmini 32
3.4.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık 34
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 35
3.5.1. Bireysel Faktörler 35
3.5.2. Örgütsel Faktörler 36
3.6. Örgüt Dışı Faktörler 40
3.6.1. Profesyonellik 40
3.6.2. Yeni İş Bulma Olanakları 41
3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 41

4. İŞ DOYUMU 43
4.1. İş Doyumunun Önemi 48
4.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler 49
4.2.1. Bireysel Faktörler 49
4.2.2. Örgütsel Faktörler 51
4.3. İş Doyumunun Çalışanlar Açısından Önemi 56
4.4. İş Doyumu İle İlgili Teoriler 57
4.4.1. Kapsam Teorileri 57
4.4.2. Süreç Teorileri 60

5. YÖNTEM 62
5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 62
5.2. Veri Toplama Araçları 62
5.2.1. Kişisel Bilgi Formu 63
5.2.2. Nepotizm Ölçeği 63
5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 63
5.2.4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği 63
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 64
5.4. Verilerin Analizi 65

6. BULGULAR 66
6.1. Katılımcı Grubunun Özelliklerine İlişkin Bulgular 66
6.2. Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri 67
6.3. Hipotezlerin Sınanması 68
6.4. Fark Analizleri 73

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 85
KAYNAKLAR 89
EKLER 98
ÖZGEÇMİŞ 102

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....64

TABLOLAR

Sayfa No

Tablo 1. Katılımcı Grubunun Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....66
Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler Tablosu.....67
Tablo 3. Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu.....68
Tablo 4. Nepotizmin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....70
Tablo 5. Nepotizmin Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....70
Tablo 6. Nepotizmin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....71
Tablo 7. Nepotizmin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....71
Tablo 8. Nepotizmin Dışsal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....72
Tablo 9. Normallik Test Sonuçları 73
Tablo 10. Ölçekler ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Test.....74
Tablo 11. Ölçekler ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Test.....75
Tablo 12. Ölçekler ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Test.....76
Tablo 13. Ölçekler ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik Test 79
Tablo 14. Ölçekler ile Ekonomik Durumun Tarifi Arasındaki İlişkiye Yönelik Test.....80
Tablo 15. Ölçekler ile Evde Yaşayan Kişi Sayısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Test.....83

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Küreselleşen dünyada tüm sektörlerde birçok işletmede profesyonel bir yönetim görülememektedir. Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde pek çok işletmede kayırmacılık söz konusu olmaktadır. Örgütler çeşitli nedenlerle çalışan seçiminde olması gerektiği gibi davranmamakta, aile üyelerine öncelik vermektedirler. Aile üyelerine yapılan bu kayırmacılık nepotizm olarak adlandırılmaktadır. Nepotizm kavramı eski zamanlardan günümüze kadar varlığını sürdürmektedir. Literatürde nepotizmin aile şirketlerinde görüldüğü yönünde araştırmalar bulunmaktadır. Ancak günümüzde nepotizm uygulamaları yalnızca aile şirketlerinde görülmemekte, kamu sektöründe de görülmektedir. Dünyadaki toplumların sosyo-kültürel yapıları, aile ve akraba hassasiyetleri iş yaşamlarına da yansımaktadır. Dolayısıyla her ülkede nepotizm uygulamalarının varlığı farklılık göstermektedir. Türkiye'de ise özellikle akraba kayırmacılığının görülme oranı yüksek olduğu gözlenmektedir.

Nepotizmin iyi ya da kötü nepotizm olarak iki ayrı türde olduğundan söz edilemez ise de olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu ve birlikte değerlendirilmesi gerektiği bir gerçektir (Özler vd., 2007: 438). Bu nedenle nepotizm (akraba kayırmacılığı) sonuçları aile üyeleri açısından olumlu olarak değerlendirilmekte, aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu uygulamalar gelecek için tehlike arz etmektedir. Örneğin; kurumlarda yaşanan sonraki kuşaklara devirde yaşanan olumsuzluklardaki kurum içi güç mücadeleleri, alt kademeden üst yönetime kadar tüm personel arasındaki rekabet, şirket yönetimini olumsuz etkilemektedir (Aslan ve Çınar, 2010: 95). Aile içi kavgalar, koltuk sevdaları örgütlerin varlığı için tehlikeli olmaktadır.

İşletmeler rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermek zorundadırlar ve özellikle personel geliştirme alanındaki yenilikleri takip ederek kendi faaliyetlerine uyarlamalıdırlar. Nitekim Schumpter'ın yeniliği "kalkınmanın itici gücü" olarak tanımladığı ölçütten yola çıkarak personel kaynağını yönetmek örgütler için vazgeçilmez olduğu düşünülebilir. Örgüt yöneticileri çalışanlarının doyum ve bağlılıklarını araştırmalı, iş görenin entegrasyonunu maksimize etmek ve kendisinden en yüksek performansı almak için gerekli ortamı hazırlamalıdırlar. Teşvik edecek unsurlara yer vermelidirler. Yeni ve yaratıcı fikirlerle müşterilerine yeni mal ve

hizmetler sunarak katma değer yaratmak isteyen işletmelerin, sahip olduğu çalışanları iyi tanımaları ve onları iyi analiz ederek beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 164).

Bu çalışmada nepotizmi ahlaki bir sorun olarak değerlendirmekten ziyade nepotizmin iş görenler için rekabet dünyasında uyum şartlarından olan örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçta yönetim faaliyetlerini olması gerektiği gibi, aile üyesi olmalarını önemsemeden, profesyonelce gerçekleştiren işletmeler rekabet ettikleri sektörde daha başarılı olurlar.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Gelişen dünyamızda hem insanlık için hem de işletmeler için sürekli etkileşimler ve yenilikler meydana gelmektedir. Artık çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmamaktadırlar. Maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanabileceği, kendilerine yeni bir kimlik kazandırabilecekleri, yeteneklerini gösterebilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. Ancak uygulamada geçmişte de görülen nepotizm olgusu yetenekli çalışanların varlıklarını göstermelerine, kendilerinin farkına varılmasına ve yenilik yapma isteklerine engel olabilmektedir. Ayrıca nepotizmin uygulandığı işletmelerde iş görenler düşük motivasyonda çalışırlar, işlerine bağlılıkları, tatmin olma duyguları düşer, işten ayrılma eğilimleri artar (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46). Bu çalışmada nepotizmin aile üyeleri üzerindeki olumlu etkilerine ve aile üyesi olmayanlar üzerindeki olumsuz etkilerine yer verilmiştir.

Literatüre baktığımızda nepotizm ile ilgili olarak Arslaner, Erol ve Boylu (2014), Gevrek ve Gevrek (2010), Büte (2009), Özler, Özler ve Gümüştekin (2007), Below (2003)'un çalışmalarının bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, birbirlerinden tamamen farklı yaklaşımda olmayıp, birbirlerini takip eden ve tamamlayan niteliktedir. Örneğin; Büte ve Tekarslan (2010) nepotizmin çalışanlar üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında kullandıkları ölçekleri; Asunakutlu ve Avcı (2009)'nın makalelerinden yararlanarak oluşturmuşlar ve nepotizmin boyutlarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna varmışlardır.

Diğer taraftan, uluslararası literatürde de pek çok nepotizm araştırmasının olduğu görülmekle birlikte, nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerine etkisini birlikte inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Nepotizm genellikle aile işletmelerinde araştırılmıştır.

Aile işletmelerinin yönetiminde aile üyeleri etkin olduğu için aile üyesi olmayan çalışanlarda daha olumsuz etkiler oluşmaktadır. Nepotizm uygulamalarının en fark edilir olduğu birim insan kaynakları departmanlarıdır ve profesyonel bir insan kaynakları yönetimi ile uyumlu olmadığı sonucuna varılabilmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın temel problemi "nepotizmin (akraba kayırmacılığının) çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerine etkisini" belirlemeye yöneliktir.

1.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde çalışanların nepotizm algılamaları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki ilişkiyi tespit ederek nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel amacı çerçevesinde iş dünyasında önemli rol oynayan akrabalara imtiyaz düşüncesinin neden uygulanma gereği hissedildiği, uygulanan akraba kayırmacılığının aile üyesi çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri ve aile üyesi olmayan diğer çalışanlardaki olumsuz etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeylerinin ne olduğu ve işletmelerin söz konusu bağlılık ve tatmini sağlamak adına neler yaptığı, örgütsel bağlılığı ya da iş doyumu düşük olan çalışanların tepkilerinin neler olduğu analizi de bu çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Araştırma genelinde bu amaçları karşılayabilmek için aşağıdaki araştırma sorularından yola çıkarak cevaplar aranmış ve bu sorular hipotezler oluşturularak test edilmiştir.

Araştırma Sorusu 1: İşletmelerde nepotizmin varlığı hangi sorunlara yol açmaktadır?

Araştırma Sorusu 2: Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilişkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Nepotizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 4: Nepotizmin iş doyumu üzerine etkisi var mıdır?

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma çerçevesinde ulaşılan örneklemin, araştırma evrenini doğru bir şekilde tespit ettiği ve kendilerine ulaştırılan veri toplama formunu yanıtlarken tarafsız ve dürüst davrandıkları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, veri toplamada kullanılan anket formu ve ilgili literatür ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte, araştırmadan elde edilen bulgular kullanılan örneklem ile sınırlıdır.

2. NEPOTİZM

2.1. Nepotizm

Nepotizm başlığı altında nepotizmin ne anlama geldiği çeşitli bakış açıları dikkate alınarak açıklanmıştır. Ayrıca nepotizmin tarihi, çeşitleri, neden uygulanma gereği duyulduğu, nepotizm uygulamanın olumlu ve olumsuz etkileri, nepotizme karşı alınabilecek önlemler ve Türkiye'de ve dünyada nepotizm uygulamaları ele alınmıştır.

2.1.1. Nepotizmin Kavramsal Analizi

Nepotizm kavramı Türkçe kaynakların çoğunda kayırmacılık sözcüğü ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramından daha geniş kapsamlıdır ve çeşitli türlerden oluşmaktadır. Nepotizm de kayırmacılığın bir türüdür. Ancak nepotizm (akraba kayırmacılığı) kayırmacılığın bir türü olsa da bu çalışmada eşanlamlı şekilde de kullanılacaktır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

Nepotizm kavramının, Latincede "nepot" sözcüğünden geldiği ve İngilizcede bu kelimeyi "yeğen" anlamına gelen "nephew" sözcüğünün karşıladığı literatürdeki çeşitli araştırmalarda açıklanmaktadır (Garih, 2000: 79). Literatürde adam kayırmacılık ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır ve bu tanımlamalar Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Nepotizm kavramı

Nepotizm Kavramı	Çalışma
"Nepotizm, aile bireylerini veya akrabaları yetersiz oldukları halde istihdam etmektir. Halk arasında buna "kayırma" veya "torpil" de denir"	Aslan ve Çınar, 2010: 92
"Öz şekliyle örgütte akrabaların istihdam edilmesidir"	Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46
"Aile işletmelerinde yetenek ve performans yerine kan bağının önemli olmasıdır"	Karabulut, 2008: 648
Nepotizm, şirket sahibi veya işverenlerinin akrabalarına ya da arkadaşlarına, şirket tarafında kayırmacı şekilde hareket edilerek davranılmasından başka bir şey değildir	URL1, 2015
"Aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, kolektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda "nepotizm" yani akrabaları kayırma ve gözetme toplumsal yapıya etkin olmaktadır"	Vergin, 1997: 9 aktaran Bayhan, 2002: 11
"Nepotizmin bir çeşit çıkar çatışması olduğu ileri sürülebilmektedir"	İşçi ve Diğ., 2013: 67
"İş yerinde liyakat yerine yeğenler ve diğer akrabalara bir takım ayrıcalıklar verme olarak tanımlanmıştır"	Webster's Third New International Dictionary, 1976: 1510
"Kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması durumunu ifade etmektedir"	Karakaş ve Çak, 2007: 78
"Yetenekleri ve uzmanlık alanları göz ardı edilmek suretiyle beceri ve deneyimlerden bağımsız olarak, işe girişten terfi ve ödüllendirmelere kadar hemen her konuda aile mensuplarına öncelik verilmesi ve kendilerine ayrıcalıklar tanınmasını ifade eder"	İzmiroğlu, 2012: 20
Herhangi bir görevin yerine getirilmesi için olması gereken nitelikleri değerlendirmeye almadan yalnızca akrabalık ilişkilerinden dolayı bir kimsenin siyasal iktidar veya bürokrasi baskısıyla istihdam edilmesine akraba kayırmacılık denir.	Berkman, 1983: 26
"Ayrımcılık uygulamalarından akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizmde kayırmaya konu olan şey "kan bağ" iken, birincil ilişkiler gereği daha çok duygusallık hakim unsurdur"	Büte, 2011: 388
"Hak etmeye bakılmaksızın liyakat ilişkisi nedeniyle ayrıcalık verilmesi anlamına gelmektedir"	Simon ve Diğ., 1966: 344
"Kin selection veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Yani nepotizm davranışı; keyfi, duygusal, veya içgüdüsel değil, rasyonel v e seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir"	Özler ve Diğ., 2007: 438
"Özel çaba gösterilmek suretiyle bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb. yerlere yerleştirmesi bir üst makama terfi ettirmesi bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vb.), başka bir göreve tayin ettirmesi nepotizm olarak adlandırılır"	Bedük, 2010: 182
"Bireylerin yakın ya da uzak akrabalarına ayrımcı bir şekilde yardım etmeleri nepotizm davranışı olarak bilinmektedir"	Wenseleers, 2007: 3063

Hamilton, kişinin kendi soyundan ve akrabaları aracılığıyla gelen genlerinin doğal seleksiyon uygunluğunu maksimize etmek eğiliminde olduğu gen evriminin bakış açısını

incelemiştir ve bu evrimin mantığının akrabalara iltimas ile birlikte bireysel bencilliği gerektirdiğini ortaya koymuştur. Kan bağı ve akrabalık, özellikle kırsal bölgelerde sosyal ilişkilerin şekillenmesinde temel rol oynamaktadır. Kırsal bölgede mal ve hizmet üretiminde bulunan kuruluşlarda çalışan personel arası akrabalık ilişkileri ön planda olmakta ve kentlerde faaliyette bulunan işletmelere göre nepotizm varlığı daha belirgin hissedilmektedir (Erdem ve İlhan, 2010: 143).

Nepotizm yalnızca aile şirketlerinde görülmemekte, aynı zamanda tüm özel sektörde ve kamu işletmelerinde de görülmektedir. Aile şirketlerinde daha gelenekselleşmiş bir halde görülse de özel ve kamu işletmelerindeki üst düzey konumdaki kişiler kendi yakınlarını ya da akrabalarını istihdam ederek adam kayırmacılık sistemini uygulamaktadırlar (Micro Destek, 2014).

2.1.2. Nepotizmin Tarihi

Nepotizmin insanlık tarihindeki kesin rolü tam olarak bilinmemesine rağmen literatürde bazı tarihi bilgilerden bahsedilmektedir. "Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilik, yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan kardeşin tahta oturduğu nispeten kurumsallaşmış nepotizmi ve rekabeti kapsayan bir saltanat devir sisteminin olduğu dönemlere rastlanıldığı gibi, saltanatın zamanla yetersiz kişilere saray içi entrikalarla devredildiği dönemlere de rastlanılmaktadır" (Özler vd., 2007: 438). Adam kayırmacılık belirtileri tarihte tarım ve hayvancılıkta kendini göstermiştir. Tilion'un Eski Dünya olarak adlandırdığı Atlas Okyanusu'ndan Himalayalar'a kadar olan ve adına Akdeniz Havzası denilen bölgede hayvancılık ve tarımla geçimlerini sağlayan insanlar toplumsal olarak belli bir amaç için bir araya geliş şekillerini akrabalık ilişkileri etkisiyle oluşturmaktadırlar (Erdem ve İlhan, 2010: 137).

Nepotizm, kendini rönesans döneminde de göstermektedir. Rönesans döneminde nepotizm uygulaması bazı papaların yeğenleri için üst düzey işler bulmak için yaptıkları girişimlerdir. Tarihte bu dönemdeki uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini düşürmüşlerdir.

Rönesans döneminden önceki nepotizm belirtilerini ise Jeffries, Dördüncü Edward'ın beraberindeki ozanlar ve borazancılar ile ilgili araştırmasında; İngiliz tarihinin "güller savaşı" olarak bahsedilen Dördüncü Edward saltanatı (1461-1483) dönemindeki borazancı ve ozan seçme yöntemini açıklayarak anlatmakta ve o zamanda görülen nepotizm

varlığından söz etmektedir. O dönemde kralın beraberindeki ozanlar ve borazancılar içinde çok fazla aile bağlarının olduğunu belirterek açıklamaktadır (Jeffries, 2003: 170).

Yirminci yüzyıla gelindiğinde adam kayırmacılık, siyasi patronaj kullanımı ile akrabalar için bir savaş haline geldiği ve nepotizm karşıtı politikalar uygulanmaya başladığı görülmektedir (Bellow, 2003).

2.1.3. Nepotizmin Çeşitleri

Nepotizmin çeşitleri ile ilgili olarak araştırmalarda farklı anlayışlar görülmektedir. Vanhanen, etnik kayırmacılığı, genişletilmiş akraba grupları düzeyinde kayırmacılığın bir türü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Van den Berghe, daha önce 1964'te Hamilton tarafından formüle edilmiş olan etnik kayırmacılıktan kapsayıcı bir sosyo biyolojik teori olarak bahsetmektedir.

Jones koşullu, bireysel ve grup kayırmacılıktan bahsetmiştir ve koşullu nepotizmi "bir alternatif, sosyal olarak empoze edilen karşılıklı zorlama, karşılıklı mutabık içeren kayırmacılık" şeklinde açıklamıştır. Koşullu kayırmacılık dışında bireysel kayırmacılık için ise temel akraba fedakarlığının dağıtımında kardeş ve yarı kardeş arasında tam olarak ayırt edilebilen bir birey, daha az titiz adam kayıran üzerinde kapsayıcı bir uygunluğu kenar alacaktır. Bu durum bireysel kayırmacılık durumunda geçerli olmaktadır. Grup kayırmacılık durumunda ise fedakarlık gücü sadece akrabalıkla ilgili olmayıp, aynı zamanda kolektif kayırmacılık kuralını zorlamak için akraba grubunun yetenek ve istekliliğine de bağlı bulunmaktadır. Ancak grup kayırmacılık durumunda bireyler arasındaki akrabalık derecesinin tam ayrımı yıkıcı olabilmektedir.

Bellow, nepotizmi eski kayırmacılık ve yeni kayırmacılık olarak sınıflandırmıştır. Eski kayırmacılıkta, aileler çocuklarını şirkete çekerek kız ve oğullarının evliliklerine dahi şirket çıkarlarına göre karar vermektedir.Yeni kayırmacılık ise, firma içindeki sistemde yukarıdan aşağıya doğru olmaktan çok aşağıdan yukarı doğru çalışır ve bu durum zorlayıcı değil gönüllüdür. Çünkü bu durum ailelerin ilgilerinden çok planlama dışında doğal olarak gelişen çocukların ilgilerinden kaynaklanmaktadır (Bellow, 2003).

Crocombe, adam kayırmacılığa farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Geçmişte yapılan siyasi seçimlerde babalarından sonra seçilen oğulların arkasında nepotizm ilişkilerinin gücü olduğunu belirtmektedir. Bu güç, kan bağı gücü ve prestiji olan bir üye için bir alt grup tercihi şeklinde aşağıdan adam kayırma olarak tanımlamıştır.

2.1.4. Nepotizm Uygulama Nedenleri

Nepotizm olgusunun temel yerleşim yeri olan aile şirketlerinde, aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri, kısaca örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla aile şirketleri genellikle önemli pozisyonlardaki çalışanların seçiminde önceliği aile bireyleri üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar.

Nepotizm, özellikle aile işletmelerinde yönetimde söz sahibi olma haklarını kaybetmemek için tercih edilen bir uygulamadır. Bu nedenle örgütlerde tanıdık ve akrabalarla birlikte çalışmanın yöneticiler açısından daha güven verici ve rahat olunması hissini yaratan bir durum olduğu düşünüldüğünde, yönetimin ikinci ve üçüncü kuşaklara devredilmesinde bu avantajların nepotist tercihleri ön plana çıkarması doğal karşılanabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).

Kuşaklar arası transferler için yaygın olarak anılan nedenlerden biri; aile şirketlerinin işe almada veya sadece işletmelerinin sahipliğinin aktarılmasında kendi çocuklarını istihdam ettikleri şekil olan nepotizmdir (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581591). Aile şirketlerinde sahiplik ve yönetimin tek bir kişide ya da ailede olması; şirket sahiplerinin bireysel ahlak, değer, inanç ve kararlarının işletme yönetimi karar ve faaliyetleri üzerinde daha etkili olmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115124). İnsanoğlu sadece bireysel kayırmacılık için değil; ayrıca akrabalarına doğru ahlaki, fedakar, dayanışmacı grupları oluşturmak için grup nepotizmi şeklinde psikolojik uygulamalara sahip olabilmektedir. Ekonomik dünyada sosyal çevrede, sadakat duygusu ekonomik realistliğin önüne geçerek, işe yerleştirmelerde yakın akrabaları veya yakın arkadaşları kayırmaya sevk etmektedir (Bayhan, 2002: 11).

Aile işletmeleri kuruluş aşamalarında başlangıç sermayelerinin büyük bir kısmını bireysel öz kaynaklardan, eş, dost ve akrabalardan temin ederek kurumsal finans aracılarını tercih etmemektedirler. Böylece aile şirketlerinde eş, dost ve akraba kayırmacılığı doğal karşılanır duruma gelmektedir. Bir diğer neden ise, aileden olmayanlara duyulan güven eksikliğidir. Başka bir deyişle iş yaşamında çalışanlara olan güven onların uzmanlıklarından daha önemli bulunmaktadır. Ayrıca "örgütlerde üst kademe pozisyonlarda aile fertlerinin ve akrabalarının istihdam edilmesinin önemli nedenlerinden biri de vekalet maliyetleridir" (Erdem ve İlhan, 2010: 160).

Adam kayırmacılığı sadece işletme sahipleri tercih etmemektedir. Bazı durumlarda da çalışanlar kendileri nepotizm arayışı içerisine girmektedirler. Örneğin bir çalışmada evli çiftler özel sektörde ya da kamu sektöründe aynı coğrafi bölgede, aynı kurumda çalışabilmek için nepotizme yöneldiklerini ve aracı olarak akrabalarını seçtiklerini belirtmiştir. Bazı işverenler de çeşitli nedenlerle (diğer çalışanlarla aynı düşük ücrette çalışmaları şartıyla) bir yabancıdan ziyade bir arkadaşını istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Ancak bu durum insanlar düşük ücrette çalışmak istemediklerinden dolayı pek uygulanamamaktadır.

Bilgi toplumu olma yolunda hızlanan ve küreselleşen dünyamızda teknolojinin sürekli değişimi, gelişimi, hızla yayılması, hayat koşulları ve ülkelerin iş yaşamı gereksinimleri nedeniyle (Erusta ve Akdeniz, 2016) aileleri işletmeye sahip olan öğrenciler mezuniyetleri sonrası belirsiz planları yüzünden kendilerini garanti altına almak amacıyla aile şirketlerinin varlığını düşünerek üniversiteye kayıt için şirketlerine uygun bölümlerde eğitim almayı tercih etmektedirler (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591).

"Nepotizmin bir nedeni de kuralsızlıktır. Kuralların hakim olduğu bir oyunda bireyler ötekilerinin stratejilerini tahmin etme gücüne sahiptir. Ötekilerin stratejilerinin bilinmediği bir ortamda, sahip-yönetici aile işletmesini ortak kaynak olarak algılar ve bu kaynaktan olası en büyük faydayı kazanmayı amaçlar" (Özler vd., 2007: 448).

2.1.5. Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumlu Etkileri

Nepotizm, yönetim şekillerinden monarşi veya hanedanlık gibidir ve bu yönetim şeklinin de diğerlerinde olduğu gibi yararları ve sakıncaları vardır (Özler vd., 2007: 438). Yapılmış olan bir araştırma sonucunda; nepotizmin profesyonel bir insan kaynakları anlayışı ile bağdaşmadığını, işletmede çalışanlar arasında sadece aileden olanlara yarar sağlayabileceği ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60). Örneğin; babadan adam kayırmacılık, özellikle aile şirketlerindeki insanlar için çözüm anahtarı gibi görünmektedir. Nepotizm, genellikle aile üyeleri üzerinde daha çok olumlu etkiler oluşturmaktadır. "Birçok işletmede çalışanlar kendilerine ait işleri olmadığı için yeterince özverili ve istekli çalışmazken; aile üyeleri kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışırlar ve daha fazla özveride bulunurlar" (Büte ve Tekarslan, 2010: 5). "Nepotizme Övgü"nün yazarı Adam Below (2003), şirketlerin çoğunun başarısının sebebini planlı nepotizmin olabileceğini, fakat başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. İnsanlar tanıdıkları biriyle karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve

rahat hissederler. Özellikle aile işletmelerinde bir sonraki kuşağa yönetimin devri söz konusu olduğunda yeni nesil aile üyelerinin kurumun vizyonunu devam ettireceklerine olan güven ve kurumu herkesten daha iyi tanıma avantajına sahip olmaları gibi nedenlerden dolayı nepotizm yanlısı davranışlar olumlu olarak algılanabilir (Özler vd., 2007: 438).

Abdalla ve arkadaşları, Daily ve Reuschling'in 1980'de yaptıkları araştırmada; nepotizm uygulamalarının özellikle aile şirketlerinde örgüt için özverili bir şekilde çalışanların belirlenmesinde etkili bir yöntem olduğunu, kayrılan akrabaların, aile üyesi olmayan diğer kişilerden daha fazla katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağladığını, aile üyesi olan veya aile üyesi olmayan tüm çalışanların morallerini, işe bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırdığını açıklamaktadırlar. Ayrıca aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri istisnai bir durum gerçekleşmedikçe işlerinden ayrılmayacakları için üst düzey yönetici seçimlerinin aile bireyleri arasından tercih edilmesi avantajlı bir durum olacaktır (İyiişleroğlu, 2006: 47).

"Molofsky (1998) nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az iş gücü devrine neden olduğunu; Aranoff ve Ward (1993), adam kayırmacılığın kurallara ihtiyaç duyulmadan önce oluşturulacak açık bir iletişime neden olduğunu; Nelton (1998) nepotizmin işletmelerde yüksek performans, işletmeye uzun süreli bağlılığa neden olacağını; Danco (1982) ise, nepotizmin başarının sürekliliğine yol açacağını ifade etmişlerdir" (Büte ve Tekarslan, 2010: 6). Bazı insan kaynakları departmanı yöneticileri ise, örgütlerde akrabaları istihdam etmenin işe alma ve eğitim maliyetlerinde tasarruf sağladığını düşünmektedirler (Lakshminarasimhan, 2011).

Below (2003)'e göre, aile şirketlerinde duygusal hareket edilerek alınan kararlar daha etkili olmaktadır. Örneğin; aile işletmelerinde finansal olarak kötü zamanlarda işten çıkarma eğilimi daha az olmaktadır. Nitekim "Ichinowski, yöneten kesimin aile üyeleri veya kayrılan kesimler arasından atanmasının gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyeceğini ve bu yönüyle işletmeler için avantaj olacağını ifade etmektedir" (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98).

Simon ve arkadaşları, kayırmacılık karşıtı düzenlemelerin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için yapmış oldukları araştırma sonucunda anti-nepotizm (kayırmacılık karşıtı) kuralların kendi kariyerlerini nasıl etkilediğini açıklayan kadınların hareketlerinin sınırlandırılmakta olduğunu, uzmanlık alanlarını değiştirmeyi, düşük rütbe ve

maaşları kabul etmek zorunda kalabilmekte olduklarının muhtemel olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Aile şirketlerinin pek çoğunda şirket yöneticileri, aileleri için önemli olan şirketlerinin varlığının uzun süreli olması için kendi çocuklarını yetiştirmek üzere hareket ederler. Garih'e göre; işletmelerin esas hissedarlarının çocuklarının öğrenim ve eğitimine ışık tutarken şirket işlerinden özellikle şirketin üst yönetimi ile ilgili bir mesleği seçtirmeye özen gösterdikleri kaçınılmazdır. Bu nedenle çocuklar, genç yaştan itibaren aynen veliahtlar gibi şirketin başına geçecek şekilde yetiştirilirler. Böylece üst düzey yöneticiler ya da patronlar, akrabalarını çevrelerinde gördükçe kendilerini daha güvende ve rahat hissedeceklerdir (Micro Destek, 2014).

2.1.6. Nepotizmin İşletmelere ve Çalışanlara Olumsuz Etkileri

İşletmelerin dikkat etmeleri gereken ve sahip olmaları gereken en önemli değer, yapılması gereken işin başına uzman kişiyi getirmektir. Ancak aile şirketlerinin pek çoğunda nepotizm uygulanmaktadır. Bu nedenle de bu uygulama hem işletmeler için hem de çalışanlar için maddi ve manevi zararın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öyle ki adam kayırmacılık, akrabaları işe alma uygulaması giderek aşağılayıcı bir çağrışım haline gelir olmaktadır.

HILL International Türkiye ülke sorumlusu Hazar Candan Wilson'a göre nepotizm, "kendi ailesinden gelenleri üstün görme ve onlara ayrıcalıklı davranma eğilimidir." Wilson, bu durumu aile işletmelerinde önemli pozisyonlara, o konumun gereklerini yerine getirecek yeterliliğe sahip olmayan aile üyelerinin getirilmesine neden olduğunu ve böylece bu kilit pozisyonlarda yetersiz aile üyesi çalışanlar bulunurken, onların altında çok daha üstün yetkinlikleri olan, belki daha iyi eğitim almış profesyonel kişiler çalıştığından adil olmayan bir durum oluştuğunu açıklamaktadır (Wilson, 2009).

Nepotizm, işyerinde çalışan aile bireyleri ile aile bireyi olmayan iş görenler arasında kutuplaşmaya neden olacaktır. Yani yönetime yakın olan aile üyesi çalışanlar ve yönetime uzak aile üyesi olmayan çalışanlar olarak iki kutuplu bir personel profili oluşturacak ve iki kutup arasında birbirine olan güvensizlik duygusu baskın hale gelecektir. Böyle bir ortamda eşgüdüm halinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü performansı olumsuz olarak etkilenecektir (Ören, 2007: 86). Nepotizm sonucu ortaya çıkan dışlama davranışı "aile bireylerinin zayıf noktalarının ve hatalarının sürekli tolere edilmesi

yanında, ücretlerinin yaptıkları işlerden ve bulundukları pozisyonlardan bağımsız olarak belirlenmesi şeklinde de gözlenir" (İzmiroğlu, 2012: 20). Adam kayırmacılığı uygulayan işletmelerde iş gören seçiminde, işe alımda ve kademe yükseltmede kan bağı ilişkileri gözetilerek işlem yapıldığı için hem firma hem de çalışanlar için olumsuz etkiler bırakmakta ve örgütsel güveni azaltmaktadır (Arslaner vd., 2014: 63-72).

Nepotizm politika ve uygulamaları, hem akraba kayırmacılığından yararlanan akraba çalışanlar için hem de akraba kayırmacılığından yararlanamayan akraba dışı çalışanlar için olumsuz geri dönüşümlere neden olmaktadır.

Nepotizm, genellikle aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). "Kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından yararlandırılmasının özellikle aile dışı çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. İşletmelerde üstün yetenekli yöneticilerin oluşmasını engeller" (Araslı vd., 2006: 295-296). Üst düzey yöneticilerin akrabaları ile birlikte çalışmak zorunda olan ve bir aile bireyine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden aile bireyi olmayan çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. İşletmede çalışanların, kayırılan birey ile çalışması ve rekabet halinde olması durumunda, örgüte bağlılıkları azalacağından işlerinde terfi etmeleri oldukça zordur. Nepotizmden doğan adaletsiz ortamın, aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanların işten ayrılma niyetini artıracağı ileri sürülebilir (Büte, 2011: 183). Akraba olmayan çalışanlarda ötekileşme duygusunun yerleşmesine neden olabilmektedir. Lakshminarasimhan, nepotizm uygulanan işletmelerde aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumsuz algıyı şu şekilde açıklamıştır (Lakshminarasimhan, 2011):

> Aile üyesi çalışanların gerekli niteliklere sahip olmadıkları halde önemli pozisyonlara getirilmeleri, aile üyesi olmayan diğer çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır

> Aile dışı çalışanlar, firmaları için sarf ettikleri çabalarının karşılığını alamayacaklarını düşünerek başka iş fırsatları arayıp, bulduklarında işten ayrılmayı tercih etmektedirler

> Aile üyesi olmayan çalışanlar işletmede yükselmeleri için kariyer imkanlarının olmadığını düşünmektedirler ve şirkete olan bağlılıkları azalmaktadır

> Aile üyesi olmayan çalışanlara kişisel başarı elde etmelerinde fırsat verilmediğinde sadakat ve sahiplenme duyguları azalmaktadır

> İşverenin aile üyesi çalışanları gerektiği gibi yönetememesi ya da yönlendirememesi, aile üyesi olmayan düğer çalışanların moralini düşürmektedir.

Nepotizmin en çok görüldüğü özel sektör içindeki aile işletmelerinde kan bağı nedeniyle firmada çalışmaya başlayan, giderek görevde yükselen ve üst yönetim kademelerine gelen, hatta müdür ve yönetim kurulu üyesi olan ya da yönetim kurulu başkanlığı yapan aile üyeleri, bulunduğu pozisyonda yapması gereken görevleri bilmiyorlarsa ya da görevi için bulunması gereken nitelikler onlarda mevcut değilse şirkette yanlış kararlar alınmasına yol açabilirler (Erusta ve Akdeniz, 2016). "Nepotizmin olumsuz yansıması esas olarak yöneticilerin yeterliliklerini değerlendirme aşamasında kendini göstermektedir. Aile üyesinin yönetsel olarak tarafsızca değerlendirilmesinde duygusal boyut göz ardı edilemez. Bu nedenle aile içi anlaşmazlıklara fırsat vermemek için pek çok aile işletmesi geleceğini tehlikeye atabilmektedir".

"Nepotizm, olumsuz anlamda demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir" (Özler vd., 2007: 438). Adam kayırmacılık, şirketteki hisse sahipleri arasında güvensizliğe neden olarak işinde uzman, yetenekli yöneticilerin çalışmalarına engel olacak ve entelektüel sermaye birikimine zarar verecektir (Öztürk, 2008: 115). Meziyetlerini hiç dikkate almadan arkadaşlara veya akrabalara iş verilmesi gibi uygulamaların şirket üzerinde, kayırılmayan elemanların desteğinin erozyona uğratılması veya yönetimin kalitesiyle yaratıcılığını azaltarak, yeterlilik ve üstün performans yerine diğer türden kriterleri gündeme getirmek gibi yıkıcı etkileri olabilir (www.capital.com.tr, 2016).

Hatta nepotizm algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar bulundukları pozisyonda devamlılık sağlamak veya yükselmek için daha fazla çaba sarf etmek yerine, fırsatını bulduğu anda kayırma görebileceği herhangi bir aile bireyi ile yakın ilişkide bulunmayı tercih edebilecektir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60). Bazı nepotizm uygulayan aile şirketlerinde de bu durumu kullanılarak, şirkette herhangi bir açık pozisyon için profesyonel çalışanlar yerine aile içerisinde işsiz durumda olan bireyler değerlendirmeye alınmaktadır. Önemli pozisyonlardaki aile fertleri işin nasıl yapılması gerektiğini bilmediklerinde öğrenmeleri için önemli miktarda bir maliyet ortaya çıkmaktadır. Ayrıca

yapmaları gereken görevi belirlenen şekilde ifa etmediklerinde de şirket için maddi kayıplar görülebilmektedir.

Uzman iş gören veya yöneticiler yerine aileden olan yakınlarını işe alan aile işletmeleri, profesyonelce yönetimi gerçekleştiren aile dışı işletme sahipleri ile karşılaştırıldıklarında bulundukları sektörde şirketlerini daha az rekabetçi bir pozisyona koyabilmektedirler (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591). Nepotizm uygulamaları sadece diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmayıp işletmenin ekonomik durumuna da zarar vermektedir. Gerçekten de bu uygulamalar, nitelikli, üretken ve başarılı çalışanlarının eksikliğine neden olarak işletmenin iş geliştirme ve iş iyileştirme gibi konularda rakiplerinden geri kalmasına sebep olmaktadır (Micro Destek, 2014).

Nepotizm, işletmenin profesyonelce uzmanlığa önem veren, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel olmakta ve şirket hissedarları için bir güvensizlik nedeni olabilmektedir. Nepotizm uygulamaları bir işletmede akrabalar arası kavgalara veya nesiller arası çatışmalara, yönetimin devredilmesi sırasında problemlere, nitelikli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığının zayıflamasına ve bu nedenle şirketten ayrılmalara yol açarak insan sermayesinin tükenmesine neden olabilir (Özler vd., 2007: 439). Adam kayırmacılığın uygulanması sonucu organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini düşürecek, örgüt içi iyi bir psiko sosyal örgüt ikliminin oluşmasını engelleyecek ve kurumsallaşmaya ve kurumsallaşmanın getirdiği avantajlardan yararlanılmasına engel olacaktır (İşçi vd., 2013: 68).

Eğitimine, uzmanlığına ve tecrübesine önem vermeden istihdam edilen her bir personel ve yönetici örgütün esas hedefinden uzaklaşmasına yol açan bir piyon haline dönüşebilmektedir. Aile şirketleri sahip ve yöneticileri ilk zamanlar akrabalarını mutlu ettiklerini düşünürken, ilerleyen günlerde hem şirketlerinin zarar etmesi sonucu kapanmasına, hem de iş verdikleri akrabalarının işsiz kalarak hayal kırıklığına uğramalarına yol açabilmektedirler. Aksi durumlarda da nepotizm kurbanları ortaya çıkabilmektedir. Eşi ile aynı coğrafi bölgede, aynı kurumda çalışmak isteyen, genellikle yetenekli ve eğitimli kadın çalışanlar asıl istedikleri yerde çalışamadıkları için nepotizmin kendilerini harcamasına izin vermektedirler.

"İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendisi için bir zafiyete; iş

ortamında ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır" (Ören, 2007, 84-85). Bir örgütte kayırmacılık uygulamalarının varlığının hissedilmesi çalışan personelin performansını düşürebilir, örgüte olan bağlılığı azaltabilir, iş stresini arttırabilir, faaliyette bulundukları işlerine tatminsizliğini oluşturabilir ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Çelik ve Erdem, 2012: 28). Böylece ortaya çıkan adalet ve güven eksikliği, çalışanların iş tatmini, motivasyon ve bireysel performanslarını olumsuz olarak etkiler. Bu da aile üyesi olmayan çalışanların işletmeden ayrılmasına yol açar (Büte, 2009: 737). Nepotizm uygulamaları çalışanların özellikle ücret, ödüller, ceza vb. örgütsel yaptırımların paylaşımı hususunda dağıtım adaleti ile ilgili olarak olumsuz yargılamalarda bulunmalarına sebep olabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46).

Aile şirketlerinde şirket sahip ve yöneticileri çocuklarının gelecekte de o şirkette çalışacakları olası olduğundan, çocuklar eğitim hayatlarında diğer çocuklara göre farklı davranış sergileyebilmektedirler. Bu konuda Gevrek ve Gevrek'e göre, ailelerinin şirketlerinde çalışacak olan çocukların ayrıca üniversitede de daha az çaba sarf etmelerine neden olabilecektir (Gevrek ve Gevrek, 2010: 581-591).

Akraba olan çalışanlar arasındaki kişisel anlaşmazlıkların iş ilişkilerine yansıması, çözümlenemeyen uzlaşmazlıklar ve giderek artan kişisel rekabet, aile arasındaki güven ve iletişimi zamanla aşındırır ve örgütün varlığını riske sürüklemektedir (İzmiroğlu, 2012: 21). Şirketlerde çalışan aile üyelerinin kendi kazançlarına dair kısa dönemde zengin olma ya da uzun dönemde büyüme gibi farklı beklentilerinin olması, birbirleri arasında büyük savaşların yaşanmasına ve sonucunda işletmenin zarara uğramasına neden olmaktadır (Güney, 2007: 112). Aile şirketlerinde görülen nepotizm uygulamalarında ailevi sorunlar da şirketin geleceğini tehdide sürüklemektedir. Örneğin işletmede karar organı olan yönetim kurulu başkanlığına geçecek aile üyesinin belirlenmesinde, şirket ortaklarından olan kardeşlerin, kuzenlerin tartışmaları söz konusu olabilmektedir. Bu tür sorunlar aile şirketinde önemli pozisyonlardaki üyelerin ayrılmalarına neden olur. Böylece şirketin işleyişi aksamakta ve geleceği tehdit altındadır.

Nepotizm uygulamaları sadece işletmeler ve işletmelerdeki çalışanlar için olumsuzluk oluşturmamaktadır. Ülkemizin dünyadaki konumu ve gelişmişliği bakımından da olumsuz olmaktadır. Bu konuda Erdem ve İlhan, "Bir toplumdaki yaygın nepotizm

politikaları ve uygulamaları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru beyin göçüne sebep olabilecektir. Bu durumda ekonomik anlamda gelişmişliği, sosyal ilişkileri ve sivil toplum örgütlerinin gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir" şeklinde ifade etmişlerdir (Erdem ve İlhan, 2010: 155).

2.1.7. Nepotizm İçin Alınabilecek Önlemler

Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe oldukça yaygın olarak görülen nepotizm adaletten uzak bir uygulama olduğu düşüncesiyle hukuksal düzenlemelerle azaltılmaya çalışılmaktadır. Adam kayırmacılık, aile şirketlerinde çok sık uygulandığından aile şirketleri danışmanları, organizasyon yararına nepotizm uygulamalarını ve politikalarını geliştirerek iç müşteriye, işverenlere ve aile üyelerine yardımcı olabileceklerdir. Simon ve arkadaşlarının araştırmalarına göre, üniversitenin bakış açısından kayırmacılık karşıtı kuralların amacı; kendini ayrıcalıklı başvurulardan ve tartışmalı konularda ayrıcalıklı atananların fikirlerinden korumaktır. "Nepotizmin çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurularak, nepotizme yönelik önlemlerin alınması gerekli görülmekte ve değişen çevre koşullarında işletmelerin uzun dönemde daha verimli ve sürekli olabilmeleri için kurumsallaşmaları önemli bulunmaktadır" (İşçi vd., 2013: 78). Aile işletmeleri dışındaki kurumsal işyerlerindeki çözümlemeler; piyasalarındaki çevre koşullarını değiştirmekten, yeni koşullara uyumlaştıracak yaptırımlardan (dış denetim ve kurallar) oluşabilir. Ekonomik kalkınma ve piyasa ekonomisi yerleştikçe adam kayırmacılığın önemli bir sorun olmaktan çıkması beklenebilir (Özler vd., 2007: 439).

Hangi politikayı seçerse seçsin büyüme ve gelişme döneminde olan bir işletmenin sahip olabileceği en önemli değer, doğru pozisyonda doğru insanı çalıştırıyor olmasıdır ve bu konuda aile fertlerinin baskısını gözetmeden işlerini düzenlemesidir. Ancak "aile işletmelerinde aileye dahil olan kişilerin çalışmak istemeleri doğaldır. Bu yönde, işletmede görev yapmak isteyen kişilerin, çalışmaya başlamadan önce profesyonel bakış açısı ile değerlendirilmeleri; yapacakları görev yönünde gerekli eğitim, bilgi, beceri ve tecrübeyi kazandıktan sonra işletmede çalışmaya başlamaları gerekmektedir" (Karabulut, 2008: 651).

"Yöneticiler örgüt içi ilişkilerde kayırmacılığa açık kapı bırakmamalı ve çalışanların performans değerlemesi rasyonel esaslara dayanmalıdır" (Demirel ve Seçkin, 2009: 158). Erusta ve Akdeniz'in belirttiği gibi firmalarda özellikle insan kaynakları bölümleri iş gören

seçimi yaparken liyakate dikkat ederek, doğru işi doğru kişiye yani işinde uzman kişiye verme düşüncesi ile adam kayırmacılığın neden olacağı hataya düşmeden hareket ettikleri takdirde organizasyonların sürekliliğine ve daha verimli sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca nepotizm uygulamasına yönlendiren bazı unsurlara karşı alınabilecek önlemler ise (Erusta ve Akdeniz, 2016):

> Şirketlerin bütün olarak ve özellikle insan kaynakları departmanının kurumsallaşması ve profesyonelce hareket edebilmek için aktif danışmanlık firmalarından personel seçiminde yardım alması gerekmektedir,

> İşletmelerdeki üst yönetim kadrosunun iş hayatına ilişkin uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak eğitim almış olmalıdırlar,

> Organizasyondaki en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm personel iş hukuku, çalışma psikolojisi, insan kaynakları unsurları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar,

> Uzman personel istihdamına gereken önem verilmeli,

> Nepotizmin sebep olduğu sonuçlarla ilgili olarak kamu, özel kesim ve halkı bilinçlendirmeye yönelik seminerlerden ve medya araçlarından yararlanılmalıdır,

> Sadece özel sektöre yönelik olarak değil, kamu sektörüne yönelik devlet memurluğu sınavlarında hangi bölüme iş gören alınacaksa o bölümün gereklerine uygun sorular sorular sorarak puanlama yapılmalıdır,

> Özel ve kamu sektörlerinde çalışanlarının personel liyakati ile ilgili denetleme mekanizması geliştirilmelidir,

Büte ve Tekarslan ise nepotizmin önlenmesi için alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralamışlardır (Büte ve Tekarslan, 2010: 17):

> Aile işletmelerinin sahip ve yöneticileri kayırmacılık yapmaktan kaçınmalı, açık ve şeffaf bir yönetim sergilemeli,

> Tüm aile üyeleri nepotizmin sakıncaları konusunda bilinçlendirilmeli,

> Gerekirse profesyonel yardım alınmalı, danışmanlık hizmetlerinden de yararlanılmalı,

> Aile üyesi olan yöneticiler mutlaka özel hayatla çalışma hayatlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmalı, profesyonel düşünmeli, duygularla değil mantıkla hareket etmeli, tüm konularda objektif davranmaya çalışmalıdır.

Aile şirketlerinin devamlılığını sağlamak için çoğu şirket yöneticisi çocuklarının eğitiminden itibaren bir takım yol haritası belirlemektedirler. Garih bu konuda yapılması gerekenleri şu şekilde anlatmaktadır:

> Gerçeklerin ortaya çıkması için babalar işte yetişmiş, uygun tahsil görmüş çocuklarına işlerin muhtelif kademelerinde adeta herhangi bir memur gibi, bir plan dahilinde rotasyon yaptırarak işleri iyi öğrenmelerini temin etmeli,

> Çocuklarının amirleri ile görüşürken iyi taraflarından çok, eleştirilecek taraflarının vurgulanmasını istemeli,

> Bu taraflarını düzeltebilmek için direkt veya dolaylı olarak bu yönlerde eğitimlerini tamamlamalıdırlar.

Karacaoğlu ve Yörük'ün nepotizm uygulamalarını önlemek konusundaki önerileri ise (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60):

> Aile işletmelerinin yöneticileri kayırmacılık yapmaktan kaçınmalı, çalışanların adalet algılamalarını zarar vermeyen bir insan kaynakları sistemi geliştirmeli ve açık, şeffaf bir yönetişim anlayışını benimsemelidir,

> Terfi, işe alım süreci ve işlem kayırmacılığına karşı gerekirse profesyonel danışmanlık şirketlerinden yardım alma yoluna gidilmelidir,

> Aile üyesi olan yöneticiler; profesyonel düşünerek, genellikle duygularıyla değil, mantığıyla hareket etmeli, özellikle insan kaynakları ile ilgili konularda objektif davranmaya özen göstermelidir.

Sonuç olarak örgütlerde yıllardır aynı kurumda çalışan, işi ve örgüt içi dinamikleri iyi bilen, şirkete fazlasıyla yararı olan tecrübeli iş görenlerin, kayırmacı terfi ve atamalarla küstürülmesini içeren nepotik uygulamalara yönelik önlemler zaman kaybetmeden alınmalı ve kurumsallaşmaya hız verilmelidir (Büte, 2011: 391).

Hukuk aracılığıyla da nepotizm uygulamalarına karşı önlem alınabilmektedir. "Dünyada Eşit İş Fırsatı veya Eşit Davranma İlkesi gibi yasaların var olduğu ve uygulandığı

ülkelerde, bunların olmadığı ülkelere kıyasla nepotizm uygulamalarının çok daha az olması beklenmektedir" (İlhan ve Erdem, 2010: 150).

2.1.8. Türkiye'de ve Dünya'da Nepotizm

Nepotizmin, akrabalık ilişkilerinin daha sıkı olduğu ve geleneksel bağların yoğun olarak yaşandığı toplumlarda, piyasa mekanizmasının yetince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak yaşanmakla birlikte, gelişmiş ülkelerde de görülmektedir (Özsemerci, 2002: 13).

Türk toplumu kültür yapısı nedeniyle kendi kurduğu bir işi başkasına emanet etmeye yatkın değildir (Tuncel, 2011: 1). Bu nedenle ülkemizde gerçekten de personelin işe alınmasında yıllardan beri süregelen yoğun bir kayırmacılık vardır ve bu kayırmacılığı genellikle aile bireylerine daha çok güvenerek uygulamaktadırlar.

Lentz ve Laband 1989'da Amerika'da tıp fakültelerinde yaptıkları araştırmada nepotizmin varlığına erişmişlerdir. "Kayırmacılık, tıp fakültesi başvurularında, hepsinde değilse bile çoğunda, öğrencileri kabul etmek için benzer bir yöntem halini alabilir. Bu başvurularda, ebeveyni aynı tıp fakültesine gitmiş olan yani ailesi doktor olan çocukların kabul edilmeleri çok daha muhtemeldir" sonucuna ulaşmışlardır.

Wall Street Journal ve Heritage Foundation tarafından ortak hazırlanan Dünya Ekonomik Özgürlük Endeksi raporunun 2014 sonuçlarına göre, 178 ülke içinden Türkiye 64. sırada yer almaktadır. Raporda, 2013 yılında 69. sırada yer alan Türkiye'nin rüşvetçilik ve kayırmacılıkla mücadele ettiği ve 2014 yılında sıralamada yükseliş gösterdiği ifade edilmektedir. Sonuncu sırada ise Kuzey Kore bulunmaktadır. Aynı araştırma raporunda dünyanın en özgür ekonomisine Hong Kong'un sahip olduğu açıklanmaktadır (www.yenicaggazetesi.com.tr, 2016).

Amerikan siyasi sınıfı, kökleşmiş ailelerin evlatlarından oluştuğuna ilişkin, adam kayırmaya doğru bir eğilimin olduğu yaygın bir algıdır (Bellow, 2003). Nepotizm, Amerika'da sendika üyeleri ve liderleri arasında yaygınlık kazanmıştır. Örneğin; "William Hutchesons otuz yedi yıldır Dülgerler Birliği yöneticisidir ve ortadan kaybolduktan sonra yerine oğlu James Hoffa geçmiştir". Birleşik Devletlerde, Alaska'nın eyalet başkanı olarak seçilen Senatör Frank Murkowski kızı Lisa Murkowski'yi eyalet temsilcisi olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı. Malezya'nın ikinci başbakanı Tun Abdul Razak, oğlu Najip Tun Razak'ı başbakan yardımcısı olarak atamış ve nepotizmle suçlanmıştı (Ören, 2007: 84-85).

"Günümüzde aile bağları çoğalması veya yeni adam kayırmacılık siyasetten, yayıncılığa, araba yarışlarına kadar her yerdedir. Aile şirketlerinde (İyiişleroğlu, 2006) ve hizmet sektöründe (Araslı vd., 2006: 296) oldukça yaygın olarak ortaya çıkmaktadır" (Büte, 2011: 386).

İlhan ve Erdem, 2003 yılındaki bir gazete haberinde geçen bazı isimleri ve bazı bilgileri değiştirerek Türkiye'deki nepotizme örnek olarak "ART Genel Müdürü Yılmaz Yerköy'ün hem aile üyelerini hem de tanıdıklarının akrabalarını kurumda ya işe başlattığı ya da kurum içinde iyi yerlere getirdiği ileri sürüldü. ART Genel Müdürü olduğu Temmuz 2007'den bu yana liyakat ve hakkaniyete bakmadan yaptığı bu işlemler ise kurum içinde huzursuzluklara neden oluyor. Genel Müdür Yerköy, sekreter olan ikinci eşini evlendikten hemen sonra seslendirme yönetmeni yaptı..." şeklinde gelişen olaylara yer vermişlerdir (Erdem ve İlhan, 2010: 135).

Erusta ve Akdeniz çalışmalarında nepotizmin az gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde yaygın olarak görüldüğünü ve bu yaygınlığın nedenlerini açıklamışlardır (Erusta ve Akdeniz, 2016):

> İnsanlar akrabalarının sosyo-ekonomik yönden güçlü olmalarını istemektedirler,

> Türk gelenek ve göreneklerinin getirdiği önce aile üyeleri düşüncesinin oluşturduğu baskılar,

> Müslümanlığın gerekliliği sebebiyle önce ailen düşüncesinin etkili olması,

> Doğu toplumlarının aile bağlılığından oluşan düşünce yapıları,

> Gelişmekte olan ülkelerde yüksek olan işsizlik oranının nepotizme yönlendirmesi,

> Az gelişmiş ülkelerde uzmanlık gerektirmeyen iş alanlarının yaygınlığı nedeniyle çalışan seçiminde önceliği güvenebileceği kişilerden yana kullanmaları,

> Gelişmekte olan ülkelerde uzmanlığın öneminin tam olarak anlaşılmamasıdır

Alan yazın taramasına baktığımızda araştırmacılar Türkiye'de nepotizm uygulamaları ile ilgili olarak şu çalışmaları gerçekleştirmişlerdir: Arslaner ve arkadaşları Eskişehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 190 çalışan üzerinde korelasyon

analizi aracılığıyla nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu açıklamışlardır (Arslaner vd., 2014: 62-77); Erdem ve arkadaşları ise, Kütahya ilindeki aile işletmesi otellerden dördündeki 99 çalışanı vasıtasıyla terfi ve işe alma sürecinde kayırmacılığın, örgütsel bağlılık ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Erdem vd., 2013: 171-197); İşçi ve arkadaşları da, İstanbul'daki iki hastanede çalışan 299 iş gören ile birlikte kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerinde negatif yönde etkili olduğu kanısına varmışlardır (İşçi vd., 2013: 61-83); Karacaoğlu ve Yörük, çalışanlar arasındaki nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi Orta Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir işletmenin 129 mavi yakalı çalışanındaki etkisini anket aracılığıyla veri toplamıştır ve araştırma sonucunda nepotizm ile örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46-64); Çelik ve Erdem, Pamukkale Üniversitesinde görev yapan idari personelden 299 kişiye göre kayırmacılık algısını anket yöntemi ile araştırmışlardır ve idari çalışanların kayırmacılığın mevcut olduğuna inandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Çelik ve Erdem, 2012: 23-30); Erdem ve Meriç, Van ilindeki beş okulda görev yapan 150 öğretmen üzerinde okul yönetiminin kayırmacılık yapıp yapmadığını araştırmışlardır; Büte tek başına gerçekleştirdiği kayırmacılığın çalışanlar üzerindeki etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisini ele alan çalışması kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarında çalışan 243 iş gören üzerinde anket yardımıyla veri toplamıştır ve kamu bankalarındaki çalışanlar üzerinde kayırmacılığın olumsuz etki yarattığı ortaya çıkmıştır (Büte, 2011: 384-404); Aslan ve Çınar, nepotizmi kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden biri olarak görmüş ve iki arkadaşın tekstil sektöründe kurdukları Kipaş Grubundaki incelemelerini açıklamışlardır (Aslan ve Çınar, 2010: 89-97); Büte ve Tekarslan, Trabzon ilindeki aile şirketlerindeki 130 yönetici ve iş gören üzerinde anket yöntemi ile bilgi toplamışlardır ve araştırma sonucunda nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanları olumsuz etkilediği görülmüştür (Büte ve Tekarslan, 2010: 1-21); Asunakutlu ve Avcı, nepotizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Muğla ilindeki aile işletmelerinde iki yıl ve daha uzun süredir aynı işletmede çalışan 123 personel üzerinde araştırmışlar ve aralarında negatif bir ilişki olduğunu incelemişlerdir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94-109); Karabulut, İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan KOBİ ölçeğindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin yönetim fonksiyonlarını etkilediğini keşifsel araştırma modeliyle ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle 96 işletme üzerinde incelemiştir (Karabulut,

2008: 643676). Türkiye'de nepotizm olgusu tarih boyunca Osmanlı dönemini de kapsayacak şekilde pek çok yerde ve zamanda uygulanagelmiştir ve araştırmalara da konu olmuştur. Literatürde bu araştırmalara ek olarak pek çok örnek verilebilmektedir.

Dünyadaki nepotizm ile ilgili uygulamalar ise alan yazındaki çalışmalarda çeşitli şekillerde yer almaktadır. Nepotizm sadece aile şirketlerinde görülmemekte geçmişten günümüze sosyal hayatta da etkili olmaktadır. Nitekim Kanthan da nepotizmi farklı bir alanda incelemiştir. 1901 ve 1907 yılları arasında bilim alanındaki Nobel ödüllerinin verilmesinde akraba kayırmacılığı etkilerinin görüldüğünü incelemiştir; Fershtman ve arkadaşları, ayrımcılık ve nepotizmi iki ayrı toplulukta (Belçika'daki Valonlar'a karşı Flamanlar ve İsrail'deki laiklik karşıtlarında) Belçika'dakilerde ayrımcılık izlerini ve İsrail'dekilerde nepotizm izleri olduğunu incelemişlerdir (Fershtman vd., 2005: 371-394); Vanhanen, 183 çağdaş devlet üzerinde herhangi bir etnik grubun yabancılara kıyasla kendi grup üyelerine karşı daha eğilimli olduğu sonucunu etnik bölünme ve etnik çatışma olarak iki hipotez oluşturarak test etmiştir. Simon ve arkadaşları evli kadınlar üzerindeki nepotizm etkisini incelemişler ve araştırmaları sonucunda evli kadınların %15'inin nepotizm karşıtı düzenlemelerin kariyerlerine zarar verdiğini düşündüklerini ortaya çıkmıştır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılıkla ilgili alan yazın incelenerek, konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalardan elde edilen bilgiler sistemli bir biçimde sunulmuştur. Kavram tanımlandıktan sonra örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara, örgütsel bağlılıkla ilgili benzer kavramlara, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilecektir. Çalışmanın sonraki kısmında ise örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkili iş tatmini kavramına ve bu kavramın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisine değinilecektir. Sonraki alt başlıkta ise iş görenin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli faktörler olarak rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları, bunların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkisi açıklanacaktır.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ortaya konulmuştur. Sonrasında ise, Allen ve Meyer (1990: 847-858) gibi pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık konusu incelenmiştir. Ayrıca bu kavram birçok araştırmacı tarafından da ele alınmıştır (aktaran Gül, 2002).

Buchanan'a (1974) göre örgütsel bağlılık; örgütsel özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat gibi unsurların bir bütünüdür. Örgütün ve çalışanın amaç ve değerlerine göre belirlenen rol ve çıkarlar temelindeki değerlerden ayrı olarak örgütün kendisine partizanca ve duygusal olarak bağlanmasıdır. Gaertner ve Nollen (1989) ise örgütsel bağlılığı, örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Varol, 2010).

İş görenin örgüte olan inanışından çok daha fazlasını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, iş görenin örgüte karşı sadakati ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık; çalışanın yaşı, örgüt içindeki konumu, yöneticinin liderlik davranışları gibi pek çok değişken tarafından belirlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38-39).

Örgütsel bağlılık duygusu iş görenin işe zamanında gelme, devamsızlık yapmama gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütün ürün ve hizmetin kalitesine dolayısı ile örgüt performansına olumlu bir biçimde yansımaktadır. Bu noktada; "Örgütün başarılı olabilmesi için çalışanın gösterdiği ilgi "örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilmektedir (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılık kavramı davranışsal olarak bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki noktaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan bireysel yaklaşımda, işe yeni alınan personele işi öğretmek amacı söz konusudur. Diğer yaklaşım olan grup yaklaşımına göre ise örgüt bir bütün olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşım türünde bireyin fayda görmesinden çok, örgütte verimlilik ve performansta iyileştirme, iş görenin güvenliğini sağlama ve iş görenlerin temsil edilmesi gibi tüm örgütü ilgilendiren davranışları kapsamaktadır (Ceylan ve Demircan,2002).

Çalışanın örgüt bağlılığı farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şöyle ifade edilmiştir;

- Bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutumu
- Örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının uyumluluğu
- Belirli bir örgütte birlikte olma hali
- Belirli bir örgütte birlikte olarak, beklentilerini karşılama hali
- Ayrılma durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetler
- Bireysel değer ve ilkelerin baskısıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi (Meyer ve Allen, 1997).

Mowday, Porter ve Steers (1982) ise örgütsel bağlılığı örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi gereğine ilişkin güçlü inanç olarak tanımlamışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılık örgüt adına bireyin gönüllü biçimde gayret göstermesi yanında örgütün üyesi olarak kalma arzusudur (Meyer ve Allen, 1997)..

Bu tanımlamalarda örgütsel bağlılığın üç boyutu mevcuttur: duygusal bağlılık, ahlaki nedenlerden dolayı bağlılık (moral obligation) ve örgütü terk etmenin oluşturduğu maliyetten doğan bağlılık (Meyer ve Allen, 1997).

Çalışanın örgütü beğenmesi duygusal bağlılık olarak nitelendirilebilir ve bu bağlılık örgütle kendini tanımlamayı ve örgütün faaliyetlerini önemsemeyi de kapsamaktadır. Cohen (1995) bu türden bağlılıkları olan çalışanların örgütte çalışmaya devam etmelerinin nedeni "çünkü çalışmak istiyorlar" olarak özetlemiştir. Devam bağlılığı (Continuancecommitment) örgütü terk etme halinde karşılaşacak maliyetlerle ilgilidir. Bu türden bağlılık sergileyen çalışanların bağlılık nedeni ihtiyaçtan türemekte veya oluşmaktadır. Son olarak, normatif

bağlılık çalışan açısından, işe devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak algılamayla ilgilidir. Meyer ve Allen (1997) normatif bağlılığı yüksek çalışanın, öğütte kalmayı ve çalışmayı ahlaki zorunluluk olarak gördüklerini öne sürmektedir.

O'Reily ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılık psikolojik bağlanma, uyum sağlama, özdeşleşme ve içselleştirme biçimlerinde gerçekleşebilmektedir. Uyum gösterme bağı, çalışanın tutum ve davranışlarını beklentileri ile ilişkilendirdiği durumu ifade eder. Bu durumdaki bir çalışanın, özel davranışları ile açık davranışları birbirinden farklı olabilir. Özdeşleşme bağı ise, bireyin örgütün etkisini kabul etmesiyle oluşmaktadır. Çünkü birey örgütle bir ilişki oluşturup, bu ilişkiyi koruma, sürdürmeyi istemektedir. İçselleştirme bağı ise, örgütün etkisini kabul etmenin nedeni olarak, örgütün tutum ve inançlarının bireyin tutum ve inançları arasındaki uyum ile ilişkilidir (Ceylan ve Demircan,2002).

Örgütsel bağlılık ve psikolojik bağlanma ile ilgili görüşler tam bir tutarlılık göstermemektedir. Örneğin bazı araştırmacılara göre, uyum sağlama ile bağlılık birbirinden oldukça farklıdır. Hatta uyum sağlama, bağlılığın tam zıttı bir durumdur. Mesela, uyum gösterme (compliance) ile çalışanın işten ayrılması olumlu ilişki göstermekle birlikte çoğunlukla örgütsel bağlılık işten ayrılmayı azaltmaktadır. Ancak örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalar genelde şu hususlarda netleşmiştir; Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıdır, bu yapının duygusal unsurları vardır, bu yapının normatif unsurları vardır, ayrıca bu yapının pratik unsurları vardır; yani örgütten ayrılma çalışan için çok pahalı olacağı için örgütle ilişki veya bağlılık sürdürülmeye değerdir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Bu bölümde örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar açıklanmaya çalışılacaktır. Konu ile ilgili yazında tutumsal, davranışsal ve çoklu olmak üzere üç boyuttaki örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlara rastlanılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 26).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamalar genel olarak tutumsal ya da davranışsal boyuttadır. Diğer bir deyişle iş görenlerin tutumsal ya da davranışsal nedenlerle örgütteki üyeliğini devam ettirmeleri, örgüte olan bağlılıklarının değerlendirilmesinde temel alınmaktadır (Bayram, 2005: 130). Örgütsel bağlılığın genel olarak tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı boyutta incelenmesi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya iki farklı açıdan bakmalarından kaynaklanmaktadır. Zira sosyal psikologlar örgütsel

bağlılığı açıklarken tutumsal bağlılık üzerine odaklanmakta, örgütsel davranışçılar ise daha çok davranışsal bağlılığı temel almaktadırlar (Gül, 2003: 77).

Tutumsal bağlılık kavramını tanımlamadan önce tutum kelimesini tanımlamak yerinde olacaktır. Tutum, kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir (Ceylan, 1998: 72).Tutumsal bağlılık kavramının duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç öğesi bulunmaktadır. Bu öğelerden ilki olan duygusal öğe, tutumu etkileyen duygusal davranış ve bu davranışın kişide oluşturduğu duygusal tepki olarak ifade edilmektedir. Tutumsal davranışın ikinci öğesi olan bilişsel öğede bireyin sahip olduğu nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançları önemli olmaktadır. Tutumsal davranışın üçüncü öğesinde ise tutum doğrultusunda harekete geçme söz konusu olmaktadır (Can, 2006).

Tutumsal bağlılık, çalışanın kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmesidir. Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre tutumsal bağlılık, çalışanın ait olduğu örgütün amaç, hedef ve değerleri ile kendi değer ve amaçlarını birleştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu amaçları gerçekleştirmek ve çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi temel noktadır. Diğer bir ifade ile bu bağlılık, çalışanın ödül ve menfaat karşılığı kendisini örgüte bağımlı hissettiği bir tür alışveriş ilişkisini ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, iş ile ilgili faaliyetlere katılım ve örgüte sadakatle bağlanma olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılık, Mowday (1979)'a göre örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık olarak kullandıkları bir kavramdır. Davranışsal bağlılık yaklaşımı, çalışanın bağlılığının dışa vurumu olarak ifade edilmektedir. Temelde bu kavram, çalışanın geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma sürecini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişteki deneyimlerine ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgüte bağlı kalmaları olarak tanımlanabilir. Davranışsal bağlılık, iş görenlerin bir örgütte çok uzun süre kalmalarına odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler örgütten ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Bayram, 2005: 129). Bu noktada özellikle belirtilmelidir ki, örgütteki bazı koşullara bağlı olarak çalışanın davranışları sürekli hale gelmekte ve psikolojik açıdan çalışanı bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın bu durumu psikolojik olarak geri besleme etkisi yaratmakta ve

çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Artan bağlılıkla birlikte iş görenin örgüte bağlılığı, çalışanın belli bir örgüte katılmak için özveride bulunması başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:48).

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın yanı sıra örgütsel bağlılığı açıklarken kullanılan yaklaşımlardan biri de çoklu bağlılıktır. Bu türden bağlılık yaklaşımına temel oluşturan unsurların, farklı düzeylerde önemli olması dikkati çekmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından ayrı olarak ele alınmaktadır (Gül, 2002: 49-50). Bu unsurlar çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı bağlılıklarında farklılık göstermelerine neden olmaktadır. Yani bağlılığı sağlayan temel unsurların her birine ve bir örgütün üyelerinin birbirlerine karşı gösterdikleri örgütsel bağlılık kişiden kişiye farklılaşabilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

3.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda, araştırmacıların bu konuya farklı açılardan yaklaştıkları anlaşılmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Zira örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalardan Meyer ve Allen, Etzioni, Becker ve Mowday, Porter ve Steers'in yapmış olduğu sınıflandırmalar birbirinden farklıdır. Bu tez çalışmasında kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, Mowday'in (1982) yapmış olduğu örgütsel bağlılık tanımlaması çerçevesinde oluşturulmuştur.

3.3.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1997)'a göre iş görenin iş yerine devam etmesinde örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikimi önem taşımaktadır. İş görenin kazandığı bu deneyimleri işveren açısından bireysel bir yatırım olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada örgütün, iş görenin bu deneyimlerini fark etmesi ve başka örgütlere transfer olmaması için çaba harcaması ile birlikte iş görenin örgütte kalması ve devamlılığı sağlanmaktadır(Doğan ve Kılıç, 2007). Böyle bir durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabullenmiş sayılmakta ve örgütün bir parçası olarak örgütte kalmayı istemektedir. Burada önemli olan çalışanın örgüte olan bağlılığı iken, işveren açısından da kendini örgüte adamış ve sadık iş gören olarak görme arzusudur (Balay, 2000; ve(Bayram, 2005: 132).

Meyer ve Allen'a (1997) göre devam bağlılığında çalışanların örgüte bağlanmaları için zamanla kazanılan kıdem, emeklilik hakkı, sigorta, işe ait yetenek gibi olgular çok

önemli olmaktadır. Zira işgörenler bu hakları kaybetmek istememektedirler. Bunun yanı sıra işgörenlerin örgüte bağlanmalarında çalıştıkları örgütten başka yerde çalışma seçeneklerinin olmaması da alternatif iş olanaklarını eksik hissetmelerine neden olmaktadır (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012:38).

3.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını ilk yapanlardan biri olan Etzioni (1961) örgütsel bağlılık kavramını üç ana başlıkta incelemiştir. Bunlardan ilki olan ahlaki bağlılıkta örgütün amaçları, değerleri ve normları içselleştirilmekte ve otorite ile özdeşleşme söz konusu olmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerinden beklenen görevleri yerine getirdiklerinde örgütlerine bağlılıklarının da artacağına inanılmaktadır (Gündoğan, 2009: 26). Diğer bir ifade ile Schein (1978)'in de belirttiği gibi ahlaki bağlılıkta iş gören, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymaktadır. Bu nedenle işini, ona değer verdiği için her şeyden önde tutmaktadır.

Etzioni (1961) bireylerin, örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranış sergilemelerinde üç güç türünün etkili olduğunu öne sürmektedir. Bunlar:

- Cezalandırıcı Güç: İş görenlerin örgütün norm ve beklentilerine uygun davranmadığında, karşılaşacakları tepkiyi veya cezayı ifade etmektedir.
- Ödüllendirici Güç: Örgütün beklentilerinin ve iş görenlerin davranışlarının paralel olması durumunda ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin iş görene verilmesidir.
- Sembolik Güç: Diğer iki güç türünden farklı olarak kabul görme, saygı gösterme ve prestij gibi ödüllerin işgörene sunulmasını ifade etmektedir. Bir anlamda bu güç türlerinin örgütteki uyuma katkı sağladığı öne sürülmektedir (Çelebi, 2009: 139-140).

3.3.3. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandırmaktadır. Becker'in bu yaklaşımı "yan bahis yaklaşımı" olarak bilinmektedir. Yan bahis yaklaşımında Becker bağlılığın "davranışsal" boyutu üzerinde durmuştur (Özcan, 2008: 56). Becker (1960)'a göre, kişinin yan bahislere girerek tutarlı davranışlar ve bu davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları birleştirmesi sonucunda bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu tutarlı davranışlar sonlandığında kaybedeceği yatırımları düşünerek kişi, davranışlar dizisini sürdürmektedir (Dolu, 2011:60-61).

Becker (1960)'a göre örgütler kendi istekleri dışında bazı bürokratik nedenlerle çalışanların işten ayrılmasını önlemeye çalışabilirler. Kendi isteği ile işten ayrılmak isteyen iş görenin belli bir miktardaki tazminatı kaybetmeyi göze almak durumunda bırakılarak, onun işten ayrılmasını önlemeye çalışma buna örnek olarak gösterilebilir (Oksay, 2011: 72).

3.3.4. Mowday, Porter ve Steers'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yazınında Mowday, Porter ve Steers'in yaptığı örgütsel bağlılık sınıflandırması en çok kabul gören yaklaşımlardan biridir. Buna göre çalışanlar örgütle özdeşleştiklerinde, örgütsel amaç ve değerlere yönelik çaba sarf ettiklerinde bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu tanım temelinde bağlılık (Çöl, 2004):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme,
- Örgütün amaçlarının başarılmasında fazla çaba harcama,
- Örgütte kalmaya istek duyma olmak üzereüç unsura bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Mowday, Porter ve Steers (1982), bağlılık kavramını tutum ve davranış olarak ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini, dolayısı ile bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya istekli olmasını ifade etmektedir (Gündoğan, 2009). Bu bağlılık iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile iş görenin örgüte bağlanması ve örgütle bütünleşmesi bağlılığı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkileyerek onun bağlılık tutumunun sürekli hale gelmesine neden olmaktadır. Davranışsal bağlılık, iş görenin sosyo-psikolojik perspektif çerçevesinde oluşan bağlılıktır. İş görenin geçmişteki iş deneyimleri ve örgüte uyum sağlaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişinin aynı örgütte uzun süre kalması sonucunda davranışsal bağlılık oluşmakta, örgüte bağlılıktan ziyade yapılan belli faaliyet bağlılık üzerinde etkili olmaktadır(Çöl, 2004).Davranışsal bağlılıkta, iş görenin davranışları sürekli hale gelmekte, bu durum onu örgüte sürekli olarak bağımlı hale getirmektedir. Dolayısı ile iş görenin içinde bulunduğu bu durum, onda psikolojik geri besleme etkisi yaratmakta ve örgüte bağlılığını artırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41-42).

Mowday Porter ve Steers(1982) yaptıkları örgütsel bağlılık sınıflandırmasında örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla "bağlılık envanteri" geliştirmişlerdir. Bu ölçeğe göre iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıkları çok sayıda değişkenden etkilenmektedir. Bu

faktörlere ilişkin sınıflandırmada: iş görenin kişisel özellikleri, örgütteki rolü, iş ve yapısal özellikleri, iş deneyimi ve çalışma ortamı şeklinde dört değişkenden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ilki olan kişisel özelliklerde; iş görenin demografik özellikleri ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere konu iki alt başlıkta incelenmektedir. Bu kapsamda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi değişkenler demografik faktörleri içermektedir. Çalışma hayatına ilişkin faktörler ise başarı arzusu, katılımcı ve çıkarcı değerler olarak ifade edilebilmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer: 2007:59).

3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili net bir tanım ortaya konulamaması, bu kavramın iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karşılaştırılmasına ve birbirinin yerine kullanılmasına yol açmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 15). Bu nedenle örgütsel bağlılığın mesleğe bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat ve sadakat gibi kavramlarla ilişkisini açıklamak yerinde olacaktır.

Mesleğe bağlılık kavramı çalışmaya olan bağlılığın farklı bir biçimidir ve kişinin mesleği ile bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Mesleğe bağlılık kavramı iş görenler arasında yüksek oranda meslektaşlık bağı olarak açıklanmaktadır. Meslektaşlık bağı ile çalışanların karşılaştıkları belirsizlik ve sorunlarla başa çıkmaları da sağlanmaktadır. Böylelikle meslektaşlık duygusu, üyeleri birbirlerine kenetleyerek mesleklerine bağlılık duyan iş görenler haline getirmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkili diğer bir kavram da işe bağlılıktır. İşe bağlılık, kişinin örgütte yapmakta olduğu işe yönelik duygusal bağı ve inancı olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 18-19). Bir yandan işe bağlılık kavramını etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulmaktadır. Diğer yandan kişinin sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerler ile kişinin gelişme güdüsüne vurgu yapılmaktadır. Sosyalleşme süreci içinde iş arkadaşlarına bağlılık da önemli hale gelmektedir. Zira iş arkadaşlarına bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Örneğin çalışma arkadaşları bireyin performansını olumlu yönde etkileyerek iş tatmininin ve iş veriminin artmasına neden olabilmektedir. Dolayısı ile bu durum, örgütsel bağlılığın oluşmasına da olumlu yönde katkı sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005:21).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğer kavram da itaattir. İtaat dışsal kaynaklı bir görev duygusudur ve bağlılık kavramının içinde değerlendirilmektedir. İtaat olmadan meydana gelen bağlılık çatışmayı getirirken, bağlılık olmadan da itaat kavramı örgüt yararına yönelik çabaların olmaması ile açıklanabilir. Bu anlamda örgütsel bağlılık ve itaat kavramlarının birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları söylenebilir.

Sadakat de örgütsel bağlılığa yakın olan kavramlardan biridir. Kang ve arkadaşlarına (2004)'e göre sadakat iş görenin bireysel çıkarlarından çok örgütün çıkarlarını temel alan ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi sağlayan çalışanın davranışını ifade etmektedir. Sadakat, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi iş görenin üyesi olduğu örgüte yönelik hissettiği bir aidiyet duygusunu ifade eder. Çalışanın hissettiği bu aidiyet duygusu, onun örgüte karşı duyduğu olumlu hisleri ve örgütte uzun süreli bulunma isteği olarak açıklanabilir (Gündoğan, 2009).

3.4.1. İş Tatmini

Örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili bir kavram da iş tatminidir. İş tatmini ile ilgili sistematik çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Bu kavramın yazında pek çok tanımı yapılmış olmasına rağmen genel anlamda konuya ilişkin iki temel fikir konusunda uzlaşma vardır. Bu fikirlerden ilki Smith, Kendal ve Hulin (1969)'e dayanmaktadır. Bu görüşe göre iş tatmini iş görenin geneli ya da belirli bir parçasının işle ilgili besledikleri olumlu duygularla açıklanmaktadır. Diğer görüşte olan Locke (1976), Odom ve arkadaşlarına (1990) göre ise iş görenin işine karşı sadece olumlu duygularının değil, olumsuz duygularının da dikkate alınması gerektiğidir (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).

İş tatmini, iş görenin yaptığı işin insanı maddi ve manevi yönden doyuma ulaştırma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün başarılı olabilmesi, diğer bir ifade ile hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanın iş tatmini düzeyini örgütün yüksek düzeyde tutması gerekmektedir. İş tatmini ile ilgili kuramlardan biri Porter ve Lawler (1968)'e aittir. Porter ve Lawler'a göre iş tatmini için örgütteki ücret ve ücretin iş tatminindeki rolü ile ilgili konuların dikkate alınması gerekmektedir (Semerci, 2005: 36-37).

İş tatmininin artması veya azalmasında şu faktörler de etkili olmaktadır:

- İşyerindeki Fiziksel Faktörler: Gürültü düzeyi, havalandırma miktarı, ışıklandırma durumu, kalabalık vb.

- Bireysel Faktörler: Sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi vb.
- Kişilerarası İlişkiler: Amirler ve meslektaşlarla ilişkiler.
- Kurumsal Faktörler: Belirsizlik, idari politikalar, çok fazla ya da çok az yapılandırılmışlık.

Bu faktörler iş tatmininde azalma ya da artmaya neden olmasının yanı sıra kişinin iş dışındaki sıkıntılarıyla birlikte huzursuzluk, gerginlik, öfke, depresyon, yorgunluk gibi istenmeyen durumlar yaşamasına neden olmaktadır. Bu sorunlar iş görenin iş performansının azalmasına, devamsızlığa ve işe geç kalmaya, kişilerarası çatışma yaşanmasına ve ürün üzerinde hata yapma oranının artmasına neden olabilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 3246).

İş tatmini, bireysel boyutta değerlendirildiğinde duygularla ilişkisi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticiler iş görenlerin iş tatmini düzeylerini artırmak için onlara yardımcı olmak durumundadırlar. Bu noktada iş tatmini; örgütsel açıdan işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları gibi faktörlerin çalışan açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir (Karcıoğlu ve Timuroğlu ve Çınar, 2009: 61).

Çalışanların işlerinden tatmin olup olmadığı veya tatmin duyguları uzun yıllardan beri yönetim organizasyon disiplinindeki akademisyenler için ilginç bir araştırma konusudur. Bu zaman kadar yapılan çalışmaların bir kısmı iş tatminine neden olan güçlendiren unsurları incelerken, bir kısmı da iş tatminin sonuçlarına odaklanmışlardır. George ve Jones (1997) tarafından gerçekleştirilen meta analiz göstermiştir ki, iş tatmini performansa ilişkisi vardır, ancak bu ilişki güçlü bir ilişki değildir. Diğer taraftan Ostroff (1992) çalışan iş tatminin yüksek olduğu örgütlerin, benzer diğer örgütlerden daha yüksek bir performans gösterdiğini saptamıştır. Diğer taraftan George ve Jones (1997) işe ilişkin değerlerin ve iş tatmininin performans ile nasıl bir etkileşim gösterdiğinin henüz tam olarak anlaşılmış olmadığına vurgu yapmışlardır.

Tanım olarak iş tatmini çalışanın işine duygusal tepkisidir. Bu tepkinin oluşumunda çalışanın işinden elde ettikleri ile elde etmeyi arzuladıkları belirleyicidir.

İş tatminine olan ilginin bir kısmı, iş tatmininin örgütsel bağlılığına odaklanmışken (işe gelmeme, işten ayrılma niyeti ve geçekten işten ayrılma), Hom ve Griffeth (1991) iş tatmininin işten ayrılmayı çok düşük düzeyde şekillendirdiği sonucuna varmışlardır.

İş tatmini, çalışanın beklentileri, ihtiyaçları, istekleri ve iş ortamı ile ilgili değerlendirmelerine bağlı olarak gelişen bir olgudur. Bu hususlardaki değerlendirmelere göre, çalışan ya iş tatminini artırmakta (durağan sakinlik duygusu, çünkü ihtiyaç ve beklentiler karşılanmıştır) ya da iş tatminini düşürmektedir (gerilim halinde olma, çünkü ihtiyaç ve beklentiler karşılanmamıştır).

Çalışanlar işlerinden tatmin duygusu alamadığında, işe yönelik tutkuları zayıflamaya azalmaya başlar. Hem işinden tatmin olmama, hem de tutkuları güçlü tutmaya gayret etme çalışanı görünürde bir iş tatmini göstermeye yönlendirmektedir. Aynı şekilde çalışanın bir tarafta işinde tatmin bulmaması, diğer yanda isteğini canlı tutmaya çalışması sabit ve yapıcı bir doyumsuzluğa götürmektedir. Sabit iş doyumsuzluğu ve yapıcı iş tatminsizliği çalışanın problem çözme davranışını harekete geçirebilmektedir.

3.4.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, iş tatminin bir nedeni olarak görülebilir. Bazen de örgütsel bağlılık iş tatmininin bir sonucu olarak açıklanabilmektedir. Neden sonuç ilişkisi açısından bakıldığında özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü iş gören kendi bireysel değerlerini örgüt değerleriyle uyumlu görmeye başladığında, örgüt değerlerinin kendisine ödül sağladığına inanmaktadır. Böylece bir anlamda örgüte bağlılık iş tatmini ile eşdeğer görülebilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006:150).

Mowday, Porter ve Steers'e (1982) göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki temel fark ise şöyle açıklanabilir. İş tatmini, iş görenin örgütte belli bir işe karşı geliştirdiği tepkiyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise, iş görenin örgütün bütününe karşı duyduğu bağlılık olarak tanımlanabilmektedir. Bu bakımdan iş görenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı örgüte karşı ve onun değerleri ile hedeflerine karşı olumlu duygular beslemesi olarak açıklanabilir.

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın birçok faktör tarafından etkilendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.

3.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler çalışanın örgütsel değerleri benimseyip örgütte uzun yıllar çalışması açısından önemlidir (Gündoğan, 2009:18). Bu çerçevede yaş, cinsiyet, eğitim, işyerindeki konum gibi unsurlar bireysel faktörler olarak sıralanabilir.

3.5.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Örgütsel bağlılıkla ilgili en önemli bireysel değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaşla ilgili yapılan çalışmalardan biri Kırel'e (1999) aittir. Yapılan bu çalışmaya göre ülkemizde genç çalışanlar işlerini daha eğlenceli bulmakta ve yaşlı çalışanlara göre çalışmaya daha istekli olup örgüte daha bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılık göstermelerinin birçok nedeni vardır. Yaşlı çalışanlar gençlere göre işten atılmayı daha az riskli bulmakta, yaşlı çalışanlar iş tecrübeleri nedeni ile işlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Balay, 2000:41).

3.5.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Mowday, Porter ve Steers (1982) kadın iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, erkeklerden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Kadın iş görenlerin örgütte bulundukları konumu elde etmelerinde erkeklere göre daha çok çaba harcamaları bunun nedeni olarak gösterilmektedir. Bu durum erkeklere oranla kadınların örgüte daha çok önem vermeleri sonucunda, kadın iş görenlerin örgüte daha çok bağlılık göstermelerini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan biri de Özkaya, Karakoç ve Kara'ya(2006) aittir. Bu araştırmada, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmaya göre cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde yüksek oranda etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006).

3.5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıklarının karşılaştırıldığı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tayfun, Palavar ve Çöp tarafından 2006 yılında

yapılan araştırmada işgörenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütte verimliliğin arttırılması amacı ile yürütülen bu araştırmada, iş görenlerin eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılığın azaldığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile iş görenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, kendilerine olan güvenleri artmakta ve farklı iş imkânlarına daha kolay ulaştıkları belirlenmiştir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010).

3.5.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Çalışma Süresi

Çalışma yaşamında fazla deneyime sahip olmayan bireyler genellikle gerçekçi olmayan beklentiler içine girmektedirler. İş görenin örgütte çalışma süresinin ilerlemesi yaptığı işi ve iş yaşamını tanıma olasılığını da artırmaktadır. Bu kapsamda örgütte geçirilen toplam çalışma süresinin örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir.

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Bu bölümde örgütsel bağlılık yazınında sıkça yer alan ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden yönetim biçimi, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü ve örgüt tipi, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller, rol çatışması ve rol belirsizliği konuları incelenmektedir.

3.5.2.1. Yönetim Biçimi

İş görenlerin örgütsel bağlılığında etkili faktörlerden biri de yönetim biçimidir. Örgütsel bağlılık, örgütün belirlediği politika ve amaçlarla bağlantılı olarak yönetim biçimi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örgüt içinde demokratik, katılımcı ve iş gören odaklı bir yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini daha rahat ifade edebilirler. Bu nedenle iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yönetim biçimi yakından ilişkilidir.

3.5.2.2. Ücret

İş görenlerin örgütte emeklerinin karşılığında bekledikleri en önemli şeylerden biri ücrettir. Bu nedenle uygun ücret, çalışanın örgüte bağlılığını arttırarak, örgüte maksimum katkı sağlamasında etkili olmaktadır. Zira iş görenlerin eşit işe eşit ücret almaları ve çalışanlar arasında denklik gözetilmesi örgüt çıkarları açısından da önemlidir (İplikçioğlu ve Uysal, 2009:135).

3.5.2.3. Örgüt Büyüklüğü

İş görenlerin örgütsel bağlılığında etkili faktörlerden biri de örgütün büyüklüğüdür. Seval (2006)'in yaptığı çalışmaya göre örgütün büyüklüğü arttıkça, iş görenlerin çatışma

düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca bu çalışmada bir yandan örgütler büyüdükçe uzmanlaşma düzeyi artmakta, diğer yandan da örgüt içinde iletişim ve koordinasyon sorunları da ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006).

3.5.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Tipi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de örgüt kültürü ve örgüt tipidir. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ve örgütün hedefleri arasında bir bağlantıdır. Bu kapsamda örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında kimlik duygusu geliştirerek örgütsel amaçlara katılımı teşvik etmektedir. Örgüt kültürünü işletmeler açısından değerli yapan iki neden vardır: Bunlardan ilki, örgütün stratejilerinin uygulanabilmesi için güçlü bir örgütsel kültürdür. İkincisi ise güçlü bir kültürün, çalışanları örgüte daha çok bağlama özelliğidir. Bu da çalışanın işine duyduğu ilgi, sadakat ve örgütsel değerlerle, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade eder (Murat ve Açıkgöz, 2007: 8).

3.5.2.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Ödüller

Örgütsel adalet kavramı örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Ücret ve iş tatmini kavramlarının örgütsel bağlılık açısından önemi dolaylı olarak örgütsel adalet kavramında ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalardan biri Uğurlu (2009)'ya aittir. Bu çalışmaya göre örgütsel adalet kavramı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Zira iş görenlerin örgütten ekonomik beklentilerinin olmasının yanında iş tatmini, deneyim kazanma, terfi, ek ödeme gibi beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Örgütte çalışan iş görenlerin yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak ve örgütle aralarında güçlü bir bağ oluşturmak önemlidir. Bu kapsamda iş görenin, örgüte kendisini adaması karşılığında belli ödüller elde etmeyi beklemesi olasıdır. Eğer çalışanlar örgüt tarafından bu ödüllerin yeterli ve adil olarak dağıtıldığını düşünüyorlarsa örgüte duydukları bağlılık düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla kazançlar örgüt tarafından kullanılan önemli bir ödüldür. Bu noktada çalışana yapılan fazla ödemenin daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanması olası olabilir (Gündoğan, 2009:36).

3.5.2.6. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması kavramı 1950'li yıllardan sonra işletme alanında birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu kavram Kahn,Wolf, Quinn, Snoeck ve Rosenthal(1964) tarafından ilk

kez sistematik biçimde yönetsel ve örgütsel neden ve sonuçları açısından ele alınmıştır (Basım, Erkenekli ve Şeşen, 2010: 149).

Rol kuramı açısından bakıldığında bir örgütte bütün pozisyonların açık, net tanımlanmış sorumlulukları olmalıdır. Böylelikle bütün çalışanların ne yapacakları ve kendilerinden beklenen performans düzeyleri netleşecektir. Eğer çalışanlar yetkilerini ve kendilerinden beklenenleri bilmezlerse, harekete geçmek için çekingen davranacaklardır. Açık ve net tanımlanmamış roller (iş tanımları) çalışanın işini yapma yeteneğine ilişkin duygularını güçlendirecektir. Çünkü çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Fakat çoğunlukla çalışan işe ilişkin rolleri (sorumlulukları) nadiren önceden tanımlanmaktadır. Genel olarak rol oluşturma süreci süreklilik gösterir. Öyle ki rolü (sorumluluğu) gönderen ile sorumluluğu üstlenen (yönetici ve çalışan) sürekli biçimde yeni rolleri oluşturmakta ve üstlenmektedir. Rollerin tanımlanmasında ortaya çıkan sekteye uğrama durumları işe ve örgüte yönelik sınırlamalar ve yönetim biçimindeki farklılıklar neticede rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklemelerine neden olabilir.

Bir örgütte iş görenden çelişkili beklentiler söz konusu olabilmektedir. Rol çatışması kavramı, işverenin iş görenden beklediği rollerin birbirinden farklı ve çelişkili olması nedeniyle iş görende kararsızlığa neden olması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan örgütte iş görenin rolü ne kadar karmaşık ise, rolüne ilişkin beklentiler onu o kadar belirsizlik ve ikilem içinde bırakabilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48- 49).

Rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklemeleri nihayetinde çalışanın stres düzeyinde artışa neden olur ve çalışanın işine yönelik davranışlarını etkilemektedir. Çalışanın rolünü belirlemesinde özerk davranması ve yenilik yapmaya fırsat verilmesi, çalışanın işine yönelik algılarını olumlu biçimde etkilemektedir. Ancak, çalışanın rolünde yenilik yapması stres yaratan bir durumdur ve diğer çalışan ve yöneticilerle, özellikle de yerleşik uygulamalarla çalışanlarla çatışmaya girmesine neden olabilir. Genel olarak çalışanın rolünün gereğini yapması stres yaratan bir davranıştır. Çünkü çalışanın rolünün gereğini yapmadaki tercihleri ile örgütün bütün işlerini uyumlu ve koordine edilmiş biçimde yapma arzusu birbirine ters düşebilmektedir. Bireyin işine yönelik rollerle ilgili araştırmaların çoğu rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarına odaklanmıştır. Rol çatışması, faklı rol grupları arasındaki (yönetici-çalışan) uyumsuzluk olarak

tanımlanabilmektedir. Ayrıca rol çatışması, bireyin işinde üstlenmesi gereken rol grupları arasındaki uyumsuzluğu da kapsamaktadır.

Rol belirsizliği ise, rolün gereğini yerine getirmek için çalışanın hangi davranışları göstermesini bilmeme durumları olarak tanımlanabilir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve rol yüklemeleri çalışanda oluşturduğu stres nedeniyle çalışanın tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır. Uzun süre rol çatışması ve rol belirsizliğine açık olan çalışanlarda zihinsel yorgunluk artışları gözlemlenmektedir, çünkü rol çatışması ve rol belirsizliği ile uğraşmak zordur. Rol çatışması ve rol belirsizliği, yüksek hissedildiğinde çalışanın zihinsel becerileri azalmakta dolayıyla işinin gereğini yapmakta zorluk yaşamaktadır. Bu durumda çalışanlar işlerinde etkili olmak için zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Çünkü stres oluşturucu rol çatışması, rol belirsizliği ve rol yükleme aynı anda mevcutturlar. Ayrıca stres oluşturucu unsurlar çalışanın baş etme kapasitesini aştığında işe ilişkin tutumlar ve performans olumsuz olmaya başlamaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların karşı karşıya kaldığı stresten bağımsız olarak, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün çalışanla ilgili diğer kritik hususlardan etkilendiği açıktır. Jackson ve Schuler'in (1985) araştırmasına göre hem rol çatışması hem rol belirsizliği iş görenin işinden memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Ancak Netemeyer, Burton ve Johnston (1995) alternatif yapısal modelleri inceleyip şu sonuçlara ulaşmıştır;

- Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde doğrudan olumsuz etkisi vardır.
- Rol çatışması iş ile ilişkili gerginliği doğrudan etkilerken, rol belirsizliğinin böyle bir etkisi söz konusu değildir.
- İş yükü (aşırı iş yükü) hem rol çatışması hem de rol belirsizliği ile birlikte değişmektedir. Ancak işe ilişkin gerilimi ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükü örgütsel bağlılık ve iş bırakma niyetlerini iş tatmini üzerinden dolaylı etkilemektedir.

Bovee ve arkadaşlarına (1993) göre rol çatışması bir örgütte iş görenden aynı anda birbirine zıt iki beklenti ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin ürünü üreten firmanın üretim servis şefinin, işçilerden aynı gün içinde hem üretimi arttırmalarını hem de makineleri bakım için servis dışına taşımalarını istemeleri bu duruma örnek olarak verilebilir (Erkenekli, Tabak ve Polat, 2008: 54).

3.5.2.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Literatürde rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik boyutta ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin yoğun yaşandığı örgütte iş tatmini de düşmektedir.

Bir örgütte örgütsel rollerin yerine getirilebilmesi için belirsizlik ve stresin yaşanması örgütsel kabul olarak değerlendirilmektedir. Bu durum iş görenin örgütsel bağlılık düzeyini de azaltmaktadır. İş görenin örgütteki rolüne ilişkin tanımların açıkça yapılmış olması, başarıldığında ise tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece iş görenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenebilmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra teknik düzeyi ve çevre ilişkileri, iş görenin işe bağlı olması ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri, çalışma saatleri, iş deneyimi, yönetimin politika ve stratejileri gibi pek çok faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin araştırıldığı çalışmalardan biri Akar ve Yıldırım'a (2008) aittir. Bu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek, rol belirsizliği ve rol çatışması ise düşük çıkmıştır. Diğer yandan rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş görenin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır. Sabuncuoğlu (2008)'nun yaptığı araştırmada ise örgütteki rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş görenlerin iş tatmini düzeyini azalttığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu,2008).

3.6. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler dışında önemli bir diğer faktör de örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi faktörlerdir. Bu bölümde çalışmayla yakından ilişkili olduğu düşünülen profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları örgütsel bağlılık açısından ele alınacaktır.

3.6.1. Profesyonellik

Mesleklerine yaptıkları yatırımların çok yüksek olması nedeniyle örgüt içinde profesyonel olanlara olan talep artmaktadır. Bu nedenle profesyonellerin mesleklerine duydukları bağlığın aynısını örgütlerine karşı da duymaları beklenmektedir. Bunun için

örgütlerin profesyonel çalışanlara becerilerini arttırıcı yönde imkân sunmaları gerekmektedir. Bu çerçevede profesyonel çalışanlar kendi mesleklerine katkı sağlayacak becerilerin örgüt tarafından desteklendiklerini gördüklerinde örgütlerine karşı bağlılıklarının da artacağı öne sürülmektedir.

3.6.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanakları, iş görenin işe başladıktan sonraki dönemde örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli örgüt dışı faktörlerden biri olarak görülebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksek olması, bu faktörün daha da önemli olmasını sağlamaktadır. Bu noktada istihdam ve yeni iş bulma olanakları, sadece çalışanların kişisel yeteneklerine bağlı değildir. Bu durum, örgütün bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Bu noktada özellikle belirtilmelidir ki, iş görenlerin geçimlerini sağlamaları ve asgari düzeyde de olsa birtakım istek ve beklentilerini yerine getirmeleri bireysel düzeyde öncelikli amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçların gerçekleşmesi için örgüt, çalışanlarına destek sağlıyorsa çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenebilir (Camcı, 2013:31).

3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randal (1987)örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç düzeye göre incelemiştir. Bu bağlılık düzeylerinin iş görene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları olabileceğini belirlemiştir.

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenin kendini örgüte yeterince bağlı hissetmemesi, örgüte olumlu ve olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Düşük örgütsel bağlılıkta iş gören, alternatif iş arayarak iş görenin yaratıcılığı ve kendini geliştirmeye olan isteği artabilmektedir. Diğer yandan örgütsel bağlılığı düşük iş görenler işten ayrıldıklarında, örgüt yeni gelen iş göreni taze kan olarak görebilmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın olduğu bir örgütte; iş gören devir hızının yüksek olması, iş görenin devamsızlığı, işe geç gelmesi, düşük iş kalitesi ve örgüte sadakatsizlik şeklinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Ilımlı örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılamaktadır. Bu örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanların, bir yandan örgüt ile bütünleşmesi sağlanırken diğer yandan da kişisel değerlerini korumaları mümkün olmaktadır. Ilımlı örgütsel bağlılık her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar topluma karşı

sorumluluk ve çalıştıkları örgüte sadakat arasında çatışma yaşayabilmektedirler. Bu durum ise örgütün işleyişinde verimsizliğe neden olabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde ise işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden ve iş arkadaşlarından doyum oranları yüksektir. Bu nedenle işgörenlerin örgütten ayrılma istekleri, kendilerini mutsuz ve hayal kırıklığına uğramış, örgüt tarafından az ödüllendirilmiş hissetmeleri ile örgütün amaç ve kültürünün değişme ihtimali düşüktür (Bayram, 2005: 136).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerin, örgüt içinde amaca uygun çalışma oranları da yüksektir. Ayrıca bu durumda örgütün amaçları için çalışma performanslarında artış, örgüt üyeliklerini devam ettirme konusunda istekli olma gibi sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerin bireysel performansları yüksek olduğu için işe geç gelme ve devamsızlık oranlarının daha düşük düzeyde; moral ve motivasyonlarının ise daha yüksek düzeyde olması beklenir (Özdevecioğlu, 2003:127).

4. İŞ DOYUMU

Bireylerden meydana gelen bir toplumun; üretken, yaratıcı, refah içinde yaşayan, kaliteli bir örgütlenme oluşturabilmesi için hem yaşam hem de iş doyumlarının üst seviyelere çıkarılması vazgeçilmez bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. (Kılıç, 2013: 2). Her doyumda olduğu gibi iş doyumu da duygusal mutluluğu ön plana çıkaran huzur halidir. Yani, iş doyumu, bireyin yaptığı işten zevk almasını ve yaşadığı mutluluğu ifade etmektedir. Ancak, iş doyumunu diğer doyumlardan ayıran önemli bir etken sadece kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığına olumluya götürmekle kalmayıp kişinin çalıştığı işyerine de önemli bir fayda sağlamasıdır (Cumaliyeva, Çavuş; 2013: 3).

İş doyumu yüksek olan çalışanların aksine, yaptığı işi belli bir zorunluluktan ve mecburiyet hissiyle yapan bireyler işin gereklerini yerine getirirken memnuniyetsizlik ve huzursuzluk halleri de göstermektedirler. Kişilerin işlerinde karşı karşıya kaldıkları bu olumsuz durum, onların sosyal, ruhsal ve bedensel sağlıkları üzerinde de olumsuz neticeler doğurur. Bu durum, çalışanların işyerinde yaptıkları işlere karşı kayıtsız ve umursamaz kalmalarına, işi yavaşlatmalarına ve hatta işlerinden uzaklaşmalarına neden olur. Bu, aynı zamanda çalışma ortamındaki diğer bireylerin bundan olumsuz etkilenmelerine yol açar ve iş istikrarında ciddi sıkıntılara neden olur. Zaman içinde kişinin yaptığı işe karşı soğukluk göstermesine, işe karşı hoşnutsuzluk duymasına ve işiyle ilgili umutsuzluğa kapılmasına neden olur (Deniz, Dilmaç ve Yiğit, 2011: 3-4).

İş doyumunu iki faktör etkilemektedir; Bu faktörlerin ilki bireysel diğeri ise çevreseldir. Bireysel faktörleri; iş görenin iş ortamından beklentileri, yaşı, cinsiyeti, sosyal ve kültürel çevresi, kişiliği, yaptığı işin niteliği, medeni durumu, eğitim seviyesi ve ne kadar süre ile o iş dalında faaliyette bulunduğu; çevresel faktörler ise işin özelliği, elde edilen kazanç, sektörde yükselme olanakları, mevcut çalışma koşulları, iş ortamında uyulması gereken kurallar ve iş görenlerin idareci ile olan gerek kişisel gerekse işten kaynaklanan ilişkileri olarak sıralanabilir. Sonuç olarak, iş gören çalışma ortamında kişisel ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa, bu kişi için görevini en iyi şekilde yerine getirmek bir zorunluluktan çıkarak zevk alınan bir etkinlik haline gelecektir. İşini zevkle yapan birey ise bulunduğu iş ortamına yenilikler katabilecek bu da diğer çalışanları olumlu yönde etkileyerek onların da işyerlerine yenilikçi katkılarda bulunmasına aracı olacaktır (Koruklu, 2013: 120).

Görüldüğü gibi iş doyumu sadece çalışanın psikolojik sağlığının olumluya götürülmesi ile ilgili değildir. Çalışanların iş doyumlarını arttıracak ön koşulların sağlanması, aynı zaman bir bütün olarak örgütün performansının daha olumlu hale getirilmesi ve yenilikçi/girişimci faaliyetlerin sergilenebilmesi için uygun iş ortamının sağlanması ile de ilgilidir. Bu bağlamda, iş doyumunun oluşmasında üç temel unsur bulunduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki iş doyumunun duygusal yönüdür. Söz konusu duygusal yön, doğrudan gözlenemeyen fakat kişinin ruh halini yansıtacak şekilde ölçülebilen bir memnuniyet/memnuniyetsizlik halidir. Diğer unsur ise, işin niteliğinin iş görenin beklentileriyle uyumu neticesinde iş verimindeki artıştır. Sonuncusu ise, iş doyumunun oluşmasında hak edilen ücretlerin, işin özelliğinin, çalışma koşullarının pozitif yönlü etkisinin olmasının yanı sıra, yöneticilerin iş ortamında uyguladıkları idari politikalar ve iş görenlerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının işe katkılarıdır. Buna göre, iş görenlerin iş ortamından beklentilerinin maksimum düzeyde karşılanması iş doyumunu arttırırken, tersi durum söz konusu olduğunda iş doyumsuzluğu ortaya çıkmakta ve verimdeki düşüşü tetikleyerek iş görenler açısından toplam bir doyumsuzluğa neden olmaktadır (Ertürk, Keçecioğlu, 2012: 40).

Literatürde insanların en temel motivasyonlarından birinin kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın insanlar için temel bir motivasyon olduğu söylenebilir. Yani, insanlar, çalışmak zorunda olmasalar bile çalışmayı ister ve bunun asıl nedeni gelir elde etmekten ziyade iş doyumunu ve dolayısıyla mutluluğu yakalayıp sürdürebilmektir (Dinler, 2010: 13). Buna karşın, İşteki doyumsuzluk, iş görenlerin moral motivasyonlarının azalmasına paralel olarak işten soğumaya, işlerinde verimlilik düzeylerinin düşmesine ve kısa vadede toplumsal iş doyumunun sağlanamamasına yol açabilir. Yaptığı işten doyum alamayan çalışanlar, işyerinde geçirdikleri süreye katlanabilmek için; mesai saati içinde çalışıyormuş görüntüsü verebilmekte, mola sürelerini uzatarak mesainin bitimini bekleyebilmekte ve idareci statüsünde bulunan üstlerine karşı itaatsizlik belirtileri gösterebilmektedirler (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42). Beklentilerinin karşılanmadığını gören iş görenin, gerek işyerine gerekse işine karşı olumsuz tavırlar sergilemesi olasıdır. İş doyumsuzluğu, iş görende devam eden bir endişe haline neden olmakta, bu endişe durumu, kişinin işle ilgili bıkkınlık göstermesine ve işi bırakmasına kadar gidebilmektedir. Çalışanların, edindikleri tecrübelerini ve sahip oldukları yeteneklerini kullanamadıkları

görevleri iş doyumsuzluğuna neden olurken, tecrübe ve becerileriyle örtüşen görevleri iş veriminde artışa ve iş doyumuna katkı sağlamaktadır (Keser, 2006: 105).

Bu açıdan bakıldığında, iş doyumunu iş gören bireylerin kişisel özellikleriyle birlikte yapılan işin niteliğiyle de ilişkili olduğu görülmektedir. Söz konusu durum, kişinin beklentileri ile işin özellikleri arasındaki bir uyum olmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu uyumun gerçekleşmesinde işin kendisi ile çalışanın beklentilerini oluşturan ücret, kariyer ve iş güvenliğinin bir denge içerisinde olması önemlidir (Yelboğa, 2008: 129).. Böylece hem iş görenin verimliliğinde yukarı yönlü artış ortaya çıkar hem de örgüt içinde kolektif verimliliğin yükselmesi sağlanır. Bu nedenle, yöneticiler iş görenlerin örgüt içindeki verimliliklerini en yüksek seviyeye yükseltmek için gereken önlemleri almaya çalışması gerekir. Yöneticilerin, bunu yapabilmeleri için öncelikli olarak iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek olan etkenleri ayrıntılı şekilde tespit edip ona göre adım atmaları gerekir. Bu gibi önlemlerin alınmaması çalışanın yaptığı işten haz almaması ve böylece işi bırakma düşüncesiyle bıkkınlık hissine kapılmasına ve de etrafındakilere karşı sert, kavgacı tavırlar sergilemesine yol açabilir (Tengilimlioğlu ve Yiğit, 2005: 379).

İş doyumu açısından; iş görenin iş ortamını önemsemesi, işini değerli ve yaptığı işi kendisini geliştirecek bir uğraş olarak görmesi, önemli kriterlerdir. Bu, çalışanın hayatından zevk almasını ve mutlu olmasını sağlar. Bundan dolayı yaptığı işi kıymetli gören iş görenler, hem işlerinden hem de hayatlarından daha fazla tatmin olurlar. Aksine, beklentilerin karşılanamaması veya düşük seviyelerde kalması, bir yandan iş doyumundaki azalışa neden olurken diğer yandan ise iş görenin yaşam doyumunun alt düzeylerde seyretmesi sonucunu doğuracağını söylemek mümkündür. İş doyumuyla ilgili diğer önemli bir etken ise, iş görenin işi yaparken kendisine tanınan özgürlüktür. İşini özgür şekilde yapan ve yaptığına inanan bir birey iş doyumunda artış yönünde bir fayda sağlarken aynı zamanda örgüt ortamı içinde çalışma arkadaşlarına örnek teşkil ederek, bir bütün halinde işyerinin istikrarlı yükselişine katkıda bulunur. İş gören, çalışma saatlerine ile ilgili olarak kendi inisiyatifini kullanabiliyor, işi yaparken kendi yöntemlerini kullanarak iş yerinin verimliliğini arttırabiliyor ve işlerin sırasını ve düzenlemesini özgür iradesiyle oluşturabiliyorsa, örgüt içinde bulunduğu görevindeki kısmi bağımsızlığın yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Keser, 2006: 104).

Yorucu işlerde çalışan bireylerin, aşırı iş yükünün oluşturduğu duygusal tükenmişlik nedeniyle, işlerinde performans ve verimlilik artışlarının gerçekleşmediği ve doyumsuzluğun meydana geldiği söylenebilir. Dolayısıyla işteki doyum, sadece çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ile değil, aslında tamamlayıcı diyebileceğimiz iş gören bireylerin nelere önem verdikleri ve önemli gördükleri hususların ne düzeyde karşılanabildiği ile ilgilidir (Tümgan, 2007: 22). Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, içinde bulundukları örgütün değerlerini paylaşır ve ortak hedefler doğrultusunda kişisel çaba içine girerler. Bulunduğu işyerine sadakatle bağlı olan ve işinin gereklerini en iyi şekilde yerine getirme gayreti içinde olan çalışanlarda, örgütsel bağlılığın sonucu olan iş doyumunun oluşması mümkün olabilir (Demirtaş, 2010: 187).

Görüldüğü gibi iş doyumu ile ilgili tartışmalar genel olarak iki temel perspektif çerçevesinde yürütülmektedir. Bunlardan ilki olan birey odaklı yaklaşımda bireyin örgüt ortamında adaletli davranışları ve saygıyı hak ettiği bir ön kabul olarak alınmakta ve bu bağlamda iş görenin çalışma ortamındaki deneyimlerinin onun motivasyonu ve psikolojik iyi olma hali üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Böylece, çalışanın iş doyumunun yeterli düzeye çıkartılması için, idari kadroda yer alan yöneticilerin, çalışanlar arasında ayrım gözetmeksizin eşit ve adil muamelede bulunmasının son derece önemli olduğu ve iş görenin kendisine idareciler tarafından adil davranıldığı algısının psikolojik sağlıklarına pozitif yönden katkı sağladığı belirtilmektedir (Özer, Urtekin, 2007). İkinci olarak ise, işyerinde meydana gelen gerginliklerin, iş görenin hem psikolojik hem de fiziki durumuna olumsuz etkileri ele alınmakla birlikte söz konusu durumun sigara alışkanlığı uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi olumsuz davranışlara yol açarak çalışanın sosyal çevresiyle sorunlara nasıl sebep olduğu tartışılmaktadır.

Örgüt odaklı yaklaşımda ise bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkileyeceği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, çalıştıkları işyerlerinde beklentilerine cevap bulamayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler gösterdikleri belirtilmektedir. Bu tepkilerin başta gelenleri ise işi bırakmaları ve devamsızlık yapmalarıdır. Bu hoşnutsuzlukların sonucu olarak bireyler, başka iş imkanlarını değerlendirerek iş doyumunu sağlayabilecekleri alanlarda istihdam olanakları arayabilmektedir. İş doyumundaki azalışlar, çalışanların kişisel özellikleri, aile yaşantıları ve günlük hayatlarında karşılaştıkları sıkıntılarla bir araya geldiğinde ruhsal sıkıntıların oluşmasına ve psikolojik yönden öfkeli hale gelmelerine aynı zamanda çevresine karşı

saldırgan bireylere dönüşmelerine yol açabilmektedir (Yıldırım, 2005: 255). Buna karşın, motivasyon açısından üst seviyede yer alan, yüksek iş doyumuna ulaşmış çalışanlar moral yönünden üstte olduklarından kendilerinin yanı sıra işyerlerine olan faydalarının da gittikçe arttığı belirtilmektedir. İşteki doyumu sağlayan unsurlar olarak ise ücret, işinde ilerleme, çalışma koşulları gibi etkenler incelenmektedir. Bu bağlamdaki çalışmalar, iş doyumundaki düşüşle işten ayılma arasında paralellik olabileceğine dikkat çekmekte, söz konusu ilişkinin ancak çalışmaya devam etmek zorunda olan iş görenler için geçerli olmadığına işaret etmektedir. Sonuç olarak, yüksek motivasyon işgücü devri ve devamsızlıkları azaltarak işyerinin maliyetleri düşürmekte ve böylece kar marjlarının daha da yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Duygularıyla hareket eden bir varlık olarak çalışanın, yaptığı işte doyum elde edebilmesi öncelikle örgüt yapısı içinde yönetici kademesinde yer alan üst düzey idarecilerin, çalışan motivasyonunu harekete geçirecek noktaları tespit etmesi gerekir. Örgüt hedeflerine ulaşmış işletmeler, verimlilik artışını motivasyon sağlayarak gerçekleştirebilirler. İş görenin, özelliklerine uygun işlerde çalışmasının, hem iş doyumunun oluşmasında hem maliyetlerin verimlilik artışıyla düşürülmesinde hem de tüm örgüt yapısının ileriye dönük hedeflerinin canlı tutulmasında etkili olabileceğini düşünebiliriz. Yöneticiler ekonomik özendiricileri kullanarak, çalışanlarının işteki performans ve verimliliklerini arttırabilirler. Örgütün tamamını kapsayan bir verimlilik artışının oluşmasında performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların daha sıkı çalışmalarına yol açabildiği gibi verimlilik artışının en üst düzeyde gerçekleşmesine ve zaman maliyetini düşürerek, örgütün çalıştığı iş kolunda daha rekabetçi bir yapıya kavuşmasına olanak sağlayabilir. Diğer yandan, elde ettiği gelirden çalışanlara ödül dışında ilave pay ayrılmasının, hem çalışan-yönetici doyumunu maksimum seviyeye çıkartabileceğini hem de, örgütün kendi iş alanında lider konuma yükselmesine imkan verebileceği söylenebilir. İş doyumundaki azalma ile birlikte gözlenen iş verimindeki düşüşün bir diğer nedeni ise, mevcut sorunların yönetim tarafından dikkate alınmaması, sorunların çözümüne yönelik alınan kararlara iş görenlerin dahil edilmemesi ve iş görenlerin sadece uygulayıcı olarak görülmesi ve bu nedenle de yaptığı işin anlamsızlaşmasıdır (Demir, 2010: 39-40). Sonuç olarak örgüt odaklı yaklaşımda, idareci makamında bulunan yetkili personelin, örgüt ortamında çalışan alt kademedeki çalışanları sadece ekonomik değer üretme aracı olarak görmemeleri, kişilik özellikleri olan ve sosyal beklentilerinin karşılanmasını talep eden bireyler olarak kabul etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Aşık, 2010: 33).

Verimlilik, örgütün sahip olduğu kaynakları en etkin şekilde kullanma becerisi olarak ifade edilebilir. Ekonomik açıdan ise; üretim sonucu elde edilen toplam çıktının, bu çıktının oluşmasında kullanılan tüm girdilere oranı biçiminde tanımlanmaktadır (İştar, 2012: 8). Ekonomik faaliyette bulunan bir iş örgütü , planladığı üretim miktarı için girdi miktarını azaltarak daha verimli bir duruma gelebilecektir. Ancak, iş doyumu ile verimlilik arasında neden-sonuç ilişkisine bağlı olarak doğrudan bağlantı olduğunu iddia etmek çok mümkün görünmemektedir. Bir iş görenin, işinde verim artışı sağlayamamasına rağmen iş doyumu düzeyinde artış oluşabilmektedir. Bunun nedeninin bir yönüyle, iş görenin iş dışı yaşamındaki özel hayatında içinde bulunduğu arkadaş çevresinin etkisi ve aile ortamının istikrarlı biçimde olumlu yönde seyretmesi dolayısıyla iş yaşantısına pozitif katkı sağlayarak iş doyumunu oluşturabilmesinde etkili olduğu düşünülebilir. Çalışanın işyerindeki iş doyumsuzluğu her ne kadar uzun vadede verimlilik artışının düşmesine neden olsa da, kısa vadede verim artışı üzerinde olumsuz bir etkiye yol açmayacağını ifade edebiliriz. Çünkü, iş görenin iş doyumu olsa da olmasa da, örgütün verimli şekilde faaliyetlerine devam etme zorunluluğu olduğunu belirtebiliriz.

4.1. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu; hem yaşam doyumu hem de üretkenlikle ilgisi olması yönleriyle önemlidir. Bir yandan çalışanın fiziksel ve ruhsal durumuna etki ederken, diğer yandan dolaylı şekilde, iş görenin işyerindeki çalışma performansı üzerinde doyumun sağlanıp sağlanamamasına bağlı olarak farklı sonuçlara neden olabilmektedir (Dinler, 2010: 13). Çalıştığı işyerinde ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılandığı duygusunu taşıyan çalışan birey için işe şevkle gitmek zor olmayacağı gibi, işini zevkli bir uğraş olarak görebilecek ve aynı zamanda iş ortamına yenilikler getirebilecektir. İş doyumu düzeyi, çalışanın işyerinde görevini ne düzeyde yerine getirebildiği ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır (Aşık, 2010: 32). İş doyum düzeyinin düşmesi, örgüt ortamı koşullarında bozulmalara neden olabilmekte iş verimi düzeyindeki düşüş ve disiplinsizliğin baş göstermesiyle örgütün geleceğe yönelik hedeflerinde negatif yönlü sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bir örgüt çatısı altında görev alan bireylerin işleriyle ilgili memnuniyet düzeyleri arttıkça, iş doyumlarında artış gözlenebilmekte ve iç müşteri olarak kabul edilebilecek çalışanların, dış müşterilerin memnuniyetlerini arttırabildikleri düşünülmektedir (Çaylak, Çetin, Taş ve Zetter, 2013: 150).

4.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu durağan değildir. Bu nedenle çeşitli nedenlerle iş doyumu veya doyumsuzluğu ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle iş doyumu ya da doyumsuzluğunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki faktör altında incelenebilmektedir (Ağapınar, 2011: 11).

4.2.1. Bireysel Faktörler

4.2.1.1. Yaş

Yaş ile iş doyumu arasındaki ilişki çalışanların beklentileri ile alakalıdır. Yaşı büyük çalışanların, genç yaştaki çalışanlara oranla iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni ise, eğitim seviyesindeki artışa paralel olarak genç yaştaki çalışanların beklentilerinin artış eğiliminde olması gösterilmektedir (Aşık, 2010: 38). Olası bir diğer neden olarak ise ilerleyen yaşla birlikte tecrübenin oluşması ve iş için gerekli becerilerin elde edilmesine vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, işinde başarılı olmak için gerekli tecrübelere sahip ileri yaştaki çalışanlarda işlerini iyi yapmanın verdiği mutluluğun iş doyumu olarak kendini gösterdiği belirtilmektedir (Demir, 2010: 36). Ancak, hizmet sektöründe temel olan tecrübe ve hizmet kalitesi olduğu için yaş faktörünün önemsenecek bir tesire neden olmadığı ifade edilmektedir.

Sonuç olarak, literatürdeki çalışmalar, iş doyumunun ortaya çıkmasında yaş faktörünün diğer unsurlardan daha belirleyici bir rolü olduğuna işaret etmekte ve söz konusu durumun genç çalışanların yaşlılara göre beklentilerinin yüksek, tecrübelerinin ise düşük olmasından kaynaklanabileceğini düşündürmektedir (Dinler, 2010: 15).

4.2.1.2. Eğitim

Eğitim düzeyi yüksek çalışanların, düşük eğitim seviyesinde olan çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Yüksek eğitim almış çalışanlar, eğitimlerine uygun pozisyonlarda görev aldıklarında doyum düzeyleri artarken, tersi bir durumda iş doyumu düzeyinde azalmalar olabilmektedir. Çalışanın eğitim düzeyinin yüksekliği, işini daha iyi kavramasını ve dolayısıyla işinde daha başarılı olmasını sağlayabilmektedir. Burris'e göre öğrenim düzeyi işin gerektirdiğinden yüksek olduğunda da iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Çalışan, aradaki bu ciddi fark nedeniyle kendini yaptığı işten daha kalifiye görmesi nedeniyle iş doyumsuzluğunu yaşayabilmektedir (Sun,

2002: 41). Ayrıca, eğitim düzeyleri düşük bireylerin herhangi bir işe motive edilmesinin daha kolay olduğunun ve bu yüzden de iş doyumlarının yüksek olabileceğinin altı çizilmektedir. Bu durumun olası bir sebebi olarak da düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların işten beklentilerinin düşük olması ve böylece ihtiyaçlarının kolaylıkla karşılanabilmesi gösterilmektedir (Kılıç, 2013: 56). Dolayısıyla, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, aldıkları eğitime uygun görevlerde istihdam edilmeleri iş doyumunun oluşmasında yeterli olabilirken, düşük eğitim seviyesinde olan bireyler beklentileri karşılandığı müddetçe iş doyumuna ulaşabileceklerini ifade edebiliriz.

4.2.1.3. Kişilik

İş doyumunu etkileyen bir diğer faktör de kişilik özellikleridir. İş ortamında çalışanlara farklı beceriler kazandırılabileceği, ancak duygusal açıdan olgunluğunu tamamlayamamış bireyler, ne kadar eğitimli olurlarsa olsunlar çalıştıkları ortama zarar verebilecekleri belirtilmektedir. Bu durum, iş doyumunun oluşmasında kişilik özelliklerinin önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Psikolojik açıdan yeterlilik gösteremeyen, etrafına karşı saldırgan ve agresif tavırlar sergileyen iş görenlerin iş doyum düzeyleri düşük olabilmektedir. Bu özellikleri taşıyan çalışanların hayata bakışları da farklı olabilmekte ve sahip oldukları bu olumsuz durumlarıyla kendileri dahil diğer çalışanların iş doyumlarını da olumsuz şekilde etkileyebilmektedirler. Ayrıca, kimi insanlar çalışmayı severken, kimileri çalışmaktan hoşlanmayabilmektedir (Sun, 2002: 34).

4.2.1.4. Değer Yargıları

Çalışanların sahip oldukları değerlerin iş ortamında sergiledikleri davranışlar, hal ve hareketlerine etki ettiği ifade edilmektedir. Aynı değer yargıları taşıyan iş görenlerin, birbirleriyle daha pozitif yönlü ilişkiler kurdukları ve meydana gelen olumlu atmosferin çalışanların iş doyum düzeylerine katkı sağladığı düşünülmektedir (Demir, 2010: 37). Ayrıca, iş görenler bulundukları iş ortamında değerlerine paralel olan görevleri almak isteyecekleri belirtilmektedir. Bu durumda, çalışanların iş doyumunun değerlerine uygun görevleri yerine getirdikleri sürece yüksek olması beklenebilir. Buna karşın, değerlerine uygun olmayan işleri yapmak zorunda kaldıklarında, çalışanların yaptıkları işte yetersiz kalmaları ve böylece işlerinden doyum almamaları söz konusu olabilmektedir (Köroğlu, 2011: 47).

4.2.1.5. Sosyo-Kültürel Çevre

Kişilerin içinde bulundukları sosyo-kültürel çevre, işe karşı tutumlarını belirlemelerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Kentsel ortamda yetişen bireyler, şehir hayatının sağladığı çeşitli imkanlardan daha rahat faydalanabildiği için alternatif iş olanaklarının çeşitliliği nedeniyle çalışma tercihlerini daha kolay belirleyebilmektedirler. Bu yüzden beden gücü gerektiren işler yerine, bilginin yoğun olarak kullanıldığı farklı sektörlerde yer alabilmektedirler. Eğitim düzeyinin düşük, kırsal alan kültürünün hakim olduğu bölgelerde çalışanlar ise çoğu zaman beden gücü gerektiren işlerde çalışmakta ve hayatlarını bu şekilde idame ettirmeye gayret edebilmektedirler (Demir, 2010: 37).

4.2.1.6. Statü ve Kıdem

Unvan ile iş doyum arasındaki ilişkiyi doğru orantılı olduğunu savunmuştur. Bu görüşe göre, iş görenlerin, çalıştıkları süre boyunca kıdemlerinin artmasına bağlı olarak örgüt içinde terfi olasılıkları artmakta ancak iş doyumunu yaş ve kıdemden ziyade sahip olunan unvanları belirlemektedir (Sun, 2002: 38). Statü, toplumda bireye atfedilen değerlerin bir ifadesi olarak ortaya çıkmakta ve saygı ile birlikte anılmaktadır. Dolayısıyla kendine statü atfedilen kişi gerek iş ortamında birlikte çalıştığı arkadaşlarından gerekse iş dışında ilişki içinde bulunduğu çevresinden saygı görür. Çalışanın, uzun yılların ardından elde ettiği kıdeminin, onun iş doyumuna ulaşmasında ciddi bir katkısı olmadığı düşünülmektedir (Kılıç, 2013: 57).

4.2.1.7. Medeni Durum

İş doyumu açısından evli olan çalışanların, bekar çalışanlarla kıyaslandığında görevleri ile ilgili işleri yönünden yüksek doyum düzeyine sahip oldukları görülebilmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında, sorumluluk duygusunun evli olan bireylerde bekarlara nazaran daha gelişmiş olduğunun etkisi olduğu söylenebilir. Birey, evlilikle birlikte düzenli bir yaşantıya geçer. Dolayısıyla evli bireyler iş ve yaşam doyumunda bekarlardan daha fazla iş doyumu sağlarlar (Köroğlu, 2011).

4.2.2. Örgütsel Faktörler

4.2.2.1. İşin Kendisi

Çalışan bireylerin, işlerini yaptıkları ortamın özellikleri nedeniyle verimlilik ve performansları üzerinde farklı neticelere yol açabilmektedir. Bu etkenler, kişinin iş

doyumunu ya da doyumsuzluğunu etkilemektedir. Örneğin, iş ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması, yapılan işin ciddi risk içermesi ve dikkat gerektirici olması iş doyumu üzerinde belirleyici olmaktadır (Aşık, 2010: 42). Sorumluluk hissi veren, çalışan açısından öğrenmeyi teşvik edici ve ilginç olarak görülen işler iş görenin iş doyumuna ulaşmasında ciddi katkıları olan unsurlardır (Demir, 2010: 38). İşin içeriğinin aynı kalması yani monoton bir seyir izlemesi, çalışanın sürekli olarak aynı işi yapması ve sıkılması nedeniyle iş doyumsuzluğu görülebilmektedir. Aksine, işin dinamik bir yapısının ve çalışanı zorlayıcı olması, iş görenin başarma ve zorluğun üstesinden gelebilme ve kendini kanıtlama imkanı sunmasından dolayı iş doyumunun oluşmasında vasıta olabilmektedir (Kılıç, 2013: 59).

4.2.2.2. Ücret

İş doyumunun oluşmasında etkili olan unsurlardan biri de ücrettir. Çalışanın, yaptığı işe karşı tutumunu belirleyen, aldığı ücretin yaptığı iş ile uyumlu olması ve ihtiyaçlarım aldığı ücret ile yeterince karşılayabiliyor olmasıdır (Aşık, 2010, s.41). Yapılan araştırmalar, çalışanlar açısından ücretin çok önemli olduğunu göstermektedir. Ücretin çalışanlar arasında farklı olmasından ziyade dengeli olması iş doyumunda etkili olmaktadır. Gelir düzeyi yükseldikçe iş doyumu da doğru orantılı artış göstermektedir. Ücretlerdeki düşüş ise çalışanların iş performansını azaltmakta, işe karşı yabancılaşmalarına, devamsızlıkların ortaya çıkmasına ve işi bırakmalarına neden olabilmektedir. İş yerinde adil olmayan ücret sisteminin çalışanlarda dengesizlik yaratacağını belirtmiştir. Çalışanın elde ettiği ücret, çalıştığı işyerine karşı yaptığı katkının sonucudur. İçinde bulunduğu iş örgütü, çalışan bireye işyerine sağladığı faydanın bilgi ve becerisi ölçüsünde ücret ödemektedir. Ancak ücret tek başına iş doyumunda yeterli olmayabilir. Farklı yaşam biçimlerine sahip olan iki çalışandan biri ücretleri aynı olduğu halde, diğerine göre aynı iş doyumuna ulaşamayabilir (Kılıç, 2013: 61).

4.2.2.3. Yükselme İmkanı

İşinde yükselme imkanı olduğunu düşünen iş görenin işinden aldığı doyum artabilmekte ve işine daha iyi motive olabilmektedir. Bir statü sahibi çalışanın, bulunduğu konum itibariyle statü sahibi olmayan bir çalışana oranla iş doyumu daha yüksektir (Aşık, 2010: 41). Bir şirkette çalışan iş görenlerin, iş doyumları üzerinde terfilerin ve başarı karşılığında verilen ödüllerin etkili olduğu bir gerçektir. Ancak, alınan terfiler ve verilen ödüller çalışanlar arasında adil şekilde gerçekleştiği oranda iş doyumu gerçek anlamda

görülebilmektedir (Demir, 2010: 39). İş doyumunun oluşmasında, iş görenin yaptığı işin karşılığında elde ettiği ücretin adil olmasının yanında, en az ücret kadar yükselme imkanı sağlayan terfi faktörünün önemli etkisi olabilmektedir. Terfi, çalışanın toplumsal yaşantısında sosyal statüsünü oluşturduğundan başarının getirisi olan bu unsurun hak eden çalışanın ödülü olduğu ve iş doyumunu arttırabileceği söylenebilir. Hak etmeyen çalışanın terfi almasının ise, diğer çalışanlar arasında iş doyumunu azaltabileceği ifade edilmektedir (Sun, 2002: 32)

İnsanlar, bir işyerine girip işi iyice öğrendikten sonra iş, belirli bir süre sonra monotonlaşmaya başlayacak ve çalışanın gözünde önemi azalacaktır. Çalışan, elde ettiği tecrübenin de etkisiyle görev değişikliği isteyebilecek ve daha fazla sorumluluk gerektiren üst kademelerde görevlendirilmeyi talep edebilecektir. Çalışanın bu beklentisi karşılandığı sürece iş doyumu yükselen bir şekilde kendini gösterebilirken, talebin karşılanmaması durumunda iş doyumsuzluğu ortaya çıkabilecektir (Kılıç, 2013: 62).

4.2.2.4. Takdir

İş görenlerin, işyerine sağladıkları katkı nedeniyle uygun bir ödül sistemiyle ödüllendirilmesi, çalışanların iş doyum düzeylerini arttırabilecektir. Gerçekten de ödül sisteminin olması ve kendisine başarılarından ötürü verilen ödülle takdir edilmesi, çalışanda işyerinin çıkarlarıyla kendi çıkarlarının örtüştüğü hissini oluşturabilecektir. Dolayısıyla çalışanın ödüllendirilerek takdir edilmesi, iş gören ile işyeri arasında güven ortamının oluşmasını sağlayacak ve iş doyumunun yüksek kalmasını sağlayabilecektir (Aşık, 2010: 42). Bir iş görenin, başarısından dolayı üstleri tarafından gerek sözlü gerekse yazılı biçimlerde takdir edilmesi çalışanın iş doyumunu arttırıp motivasyonunu yükseltebileceği gibi, diğer çalışanlar üzerinde de olumlu etki bırakabilecektir. Çalışan hak ettiği için üstleri tarafından gösterilen takdir, diğer çalışanları olumlu motive edebileceği gibi, aksi durum iş görenler arasında huzursuzluğa ve işlerine karşı isteksizliğe ve dolayısıyla işte doyumsuzluklarına sebep olabilecektir. Çalışan personelin, görevlerinde gösterdikleri başarılarından ötürü üstlerinden takdir görmeleri işlerini daha çok sahiplenmelerine ve iş doyum düzeylerinin artmasına olanak tanıyabilecektir. Takdir edilen çalışanların örgütün karar alma sürecine dahil edilmeleri, iş görenlerin performanslarını daha fazla arttıracaktır (Köroğlu, 2011: 46).

4.2.2.5. Çalışma Şartları

Uzun süreli bir iş yerinde çalışan bireylerin iş doyum düzeylerinin yüksek olabileceği ifade edilmektedir. Bir işe yeni başlayan çalışanların ise iş ortamından ve çalışma şartlarından beklentilerinin yeterince karşılanamaması doyumsuzluğun bir nedeni olabilmektedir. Çünkü işe yeni başlayan bir iş görenin işyeri ile ilgili beklentileri yüksektir ve hatta gerçekçi olmayan beklentiler içindedir. Diğer yandan uzun süre aynı işyerinde çalıştığı ve tecrübesi olduğu halde, bulunduğu görevle ilgili yükselme olanağı bulamayan kişilerin de iş doyum düzeylerinin yüksek olması pek olası görünmemektedir. Çalışan bireyin, yaptığı işle ilgili eğitim düzeyi ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmaya çalışması işinde zorlanmasına ve bu sıkıntıyla birlikte moral bozukluğuna neden olabilmekte ve bu durum iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarabilmektedir (Demir, 2010: 38). Çalışma şartlarının uygun olması, çalışanın işini daha iyi yapmasını hem de kişisel olarak işi yaparken daha rahat hissetmesini sağlayabilmektedir. Her çalışan, uygun çalışma koşullarını haklı olarak talep eder. Örneğin, ikametgâhının işyerine yakın olması, gerekli vasıtaların mevcudiyeti, iş ortamının temiz-düzenli ve çalışırken kullanacağı araç-gereçlerin modern olması, iş görenin motivasyonunun yükselmesinde ve iş doyumunun artmasında belirleyici unsurlar olacaktır (Sun, 2002: 33). Çalışan için fiziksel rahatlık iş doyumunda önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. İş gören, bulunduğu işyerinin fiziksel koşullarından etkilenir. Örneğin, bulunduğu yerin temiz ve havadar olması, çalışırken mevcut ışık düzeyinin yeterli olması gibi etkenler iş görenin iş doyumunda etkili olabilmektedir.

Bir diğer unsur da çalışma süresidir. Uzun çalışma süreleri, çalışanın iş dışında sosyal hayatı için gereksinim duyduğu faaliyetlerde bulunamamasına neden olacağı için iş doyumunun düşmesine neden olabilecektir. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak iş ortamı ile ilgili ısı, nem, temizlik, araç-gereçlerin varlığı hem iş görenin iş verimini hem de iş doyumuna ulaşmasını arttırabilecektir (Kılıç, 2013: 64).

4.2.2.6. Yönetim

Özel sektörde çalışan iş gören ve yöneticilerin, kamuda çalışanlara göre daha motive olmuş ve iş doyumlarının daha yüksek olması özel sektörün kamuya göre ekonomik imkanlarının daha geniş olmasından kaynaklanmaktadır. İş yerinde iş güvenliğinin sağlanmış olması, özel sektörde ve kamu sektöründe çalışanlar için ekonomik imkanların üzerinde görülmektedir (Aşık, 2010: 43). Yöneticilerin çalışan personeline, yaptıkları işlerin

işyeri açısından yeterli olup olmadığını mevcut noksanlarını ve varsa işleriyle ilgili olumlu yönlerini iletip eleştiri ve övgülerini belirtmeleri, işyeri ve çalışanların iş doyumlarına katkıda bulunabilecektir. Geribildirim mekanizmasının etkili şekilde işleyebilmesi adilane olmasına bağlıdır. Keyfi eleştiriler ve hak edildiği halde yapılmayan övgüler, çalışanların iş doyumlarını azaltabilecek ve doyumsuzluğa neden olabilecektir (Demir, 2010: 25).

Yöneticiler; gerek iş görenlerin gerekse örgütün yeterli doyum düzeyine ulaşabilmeleri için gereken önlemleri almakla yükümlüdürler (Tengilimlioğlu, Yiğit, 2005: 379). Yöneticilerin, emri altındaki iş görenlerin çalışma saatlerini adil olarak düzenlemeleri, çalışma koşullarını iyileştirmeleri, ücretlerin çalışanlar arasında hakkaniyet ölçüsünde performansa dayalı şekilde belirlenmesi ve işte yükselme olanaklarının sağlanması iş doyumunun oluşmasında belirleyici kriterler olarak görülebilir.

Örgüt bünyesinde idare kadro içinde görev yapan yönetici kesimin İş doyumunun oluşmasında çalışan merkezli yönetim ve çalışanların katılımcılığına imkan veren yönetim anlayışlarından bahsedilebilir. İlkinde, yöneticinin çalışanlarla olan kişisel irtibatı söz konusuyken, ikincisinde ise çalışanların örgütün hedeflerinin gerçekleşmesinde karar sürecinin bir unsuru olmasıdır. Çalışan merkezli yönetimde; çalışanın yönetici tarafından performansının denetlenmesi, iş görenin işini yaparken işiyle ilgili noksan kaldığı yönlerinin giderilmesi için gereken teknik desteğin sağlanması ve periyodik aralıklarla yöneticinin, örgütün faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için sorumlu olduğu sahayla ilgili tecrübelerini aktarmasıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, örgüt içinde görevleri ile ilgili eksik kaldıkları noktalarda, idareci yardımı ve desteği aldıkları algısını oluşturabileceği için, çalışanların verimlilik düzeylerinin yükselmesine katkı sağlayarak iş doyumlarını arttırabilecektir. İş görenleri, örgütün hedeflerine kişisel olarak fikri yönden katkılarının olması ise toplam kalitenin oluşmasına etki edebilir (Kılıç, 2013: 65).

4.2.2.7. Çalışma Arkadaşları

Çalışanların iş doyumlarının oluşmasında, iş gören sayısının az olduğu küçük örgütlerde daha fazla olduğu belirtilmektedir. Büyük ve geniş kapsamlı çalışan işletmelerde ise iş doyumunun çalışanlar arasında yetersiz kalmasının nedenleri arasında, çalışan personelin beklentilerinin yeterince karşılanamaması ve iş görenlerin birbirleriyle arkadaşlık duygularının gelişmemiş oluşu ve yakınlığın olmaması olarak gösterilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde ise, iş görenlerin sayısının azlığına da bağlı olarak birbirleriyle ve

üstleriyle daha yakın ilişki kurabilmeleri iş doyum artışına yol açabilmektedir (Aşık, 2010: 43).

Diğer yandan çalışan birey, aynı dünya görüşüne sahip iş görenlerin bulunduğu grup içinde çok daha verimli, katkı veren ve iş doyumu yüksek düzeye gelebilecektir. Her insan sevdiği, saygı duyduğu ve güveneceği kişilerle çalışmayı ister. Birbirleriyle iyi geçinen, karşılıklı yardımlaşmanın ön planda olduğu bir örgütte çalışanlar ekip ruhunu oluşturarak hem daha iyi iş çıkartabilirler hem de yüksek moral ile birlikte iş doyumunu elde edebilirler (Kılıç, 2013: 66).

4.3. İş Doyumunun Çalışanlar Açısından Önemi

İş doyumu öncelikle duygusal bir tepki olarak ifade edilebilir. Bir iş ortamında çalışan bireylerin, iş ortamının mevcut durumuna göre farklı tepkiler verebildiğini söyleyebiliriz. Bu tepkilerden ilki, çalışanın sahip olduğu özellikleri ile yaptığı iş arasında ne derece uyum oluşabildiğidir. Diğeri, yapılan işten dolayı çalışanın hoşnut kalıp kalmadığıdır. Üçüncü olarak, çalışan bir bireyin yaptığı için ne kadarlık kısmından doyum elde edebildiği ve bu doyumun, iş göreni hoşnut edip edemediğidir. Şüphesiz, çalışanları işyerinde doyuma ulaştırabilecek en önemli unsur güdülenme (motivasyon) dir. İşe güdülenmenin ne şekilde sağlanabileceği öncelikli olarak işyerinin yöneticisi durumunda olan ve sorumluluk mevkiinde bulunan idarecinin görevi olarak görülebilir. İş doyumunun iş gören açısından sağlanabilmesi ve dolayısıyla işyerindeki verimliliğin artması için yönetici, çalışanın iş doyumunun oluşmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır (Çalışır, 2012: 35-36). Çalışan bireyler, işyerinde görevleriyle ilgili işlerinde başarı elde edip doyuma ulaştıktan sonra işle ilgili tutumları olumlu olabilecektir. Böyle bir sonuç, bireyin işine karşı daha istekli sarılmasına ve aynı zamanda işyerinin ekonomik yönden daha güçlü konuma gelmesine neden olabilecektir. Doyumun sağlanması, çalışanın aynı zamanda iş hayatı dışındaki yaşantısına da olumlu biçimde yansıyabilecek ve çevresiyle ilişkilerinde daha pozitif olabilecektir. Eğer çalışan, beklentileri karşılandığında, yaptığı işin belli bir kısmına değer veriyorsa, iş doyumu büyük ölçüde olumlu biçimde gerçekleşebilecektir, ancak beklentinin karşılanmaması durumunda iş doyumu üzerinde olumsuz bir etki görülebilme ihtimali vardır. Bu sonuç, işin belli kısmına değer vermeyen bir çalışan ile karşılaştırıldığında görülebilir. Günümüz modern işletme anlayışında, örgüt içi çalışanların insanlarla sürekli temas halinde olmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmenin hedefi yüksek

verimlilikle yüksek karlar elde etmek olduğuna göre, bu hedefin gerçekleşmesinde ilk sırada çalışan bireylerin işteki doyumlarından geçtiği göz ardı edilmemelidir. İş doyumunu sağlamış birey, hem işinde daha verimli olabilecektir hem de işin bir parçası olduğu hissiyle hareket ederek daha yaratıcı fikirler sunabilecektir (Emir, Pelit ve Uçkun, 2004: 7). İş doyumu yalnızca çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile bağlantılı değil, aynı zamanda nelere önem verdiğiyle de bağlantılıdır. İş doyumu sadece iş hayatını etkilemez, oluşan doyum bireyin hayatının önemli bir kısmında etkilidir. Dolayısıyla karşılıklı etkileşimin olması nedeniyle işteki doyum, iş görenin özel hayatında da yüksek doyuma ulaşmasına yol açabilmektedir (Akyüz, Balaban, Gedik, Koçak, Yıldırım, 2010: 21). Örgüt içi adalet kavramının oturmuş ve uygulanıyor olması, çalışanların bulundukları örgüte bakışlarını olumlu yönde değiştirerek örgüte olan bağlılıklarını arttırabilecektir. Adaletli uygulamaların varlığını görüp hisseden iş görenler, yaptıkları işten doyum elde ederek, örgütsel bağlamda farklı olumlu neticelerin elde edilmesinde daha aktif girişimlerde bulunabilirler.

4.4. İş Doyumu İle İlgili Teoriler

İş doyumu ile ilgili olarak temelde iki teori mevcuttur. Motivasyonla birlikte iş doyumunun sağlanmasına yönelik teoriler kapsam teorilerini oluştururken, performans ile gerçekleşen iş doyumuna yönelik teoriler beklenti teorileri olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak bakıldığında, iş doyumunu açıklayan kapsam teorilerinin iş doyumunu tanımlamak için ihtiyaçların doyumunu ve kazanılan içsel ve dışsal faydaları inceledikleri görülmektedir. Beklenti teorileri ise iş doyumunu tanımlamak için değerler, beklentiler ve ihtiyaçları inceleyip bunlar arasındaki etkileşimi ele almaktadır (Köroğlu, 2011: 23).

4.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, bireyin gereksinimlerinden yola çıkarak oluşturulan iş doyum teorileridir ve motivasyon kuramlarına dayanmaktadır. İnsan davranışları karmaşıklığından dolayı tek bir kuram ile motivasyon ve iş doyumu arasındaki ilişkileri açıklamak mümkün olmadığından iş doyumunu incelemek için çok sayıda motivasyon kuramına başvurulmaktadır. Bunlar arasında başlıcaları arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisi ele alınabilir (Köroğlu, 2011: 23). Söz konusu teorilerin iş doyumunun altında yatan motivasyonel süreçler ile ilgili temel tartışmaları ele alınmıştır.

4.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow, bireysel ihtiyaçların hiyerarşik bir düzende olduğunu belirtmiştir. Maslow'a göre insanlar daima daha iyisini istemekle birlikte, sahip olmadıklarını da elde etme duygusu içindedirler. İhtiyaçlar hiyerarşisinde öncelik alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesidir. İlk kategoriyi biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlar oluştururken, ikinci kategoride saygınlık beklentisi ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri yer almaktadır. Önem sırasına göre ihtiyaçlar hiyerarşisi, fizyolojik (yeme, içme, uyuma.. .vs.), güvenlik ve güvende olma duygusu, aidiyet ve sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksiniminden oluşmaktadır. İhtiyaçlar sıralamasında, birey alt seviyedeki ihtiyaçlarında doyuma ulaştıkça bir üst seviyede gereksinimler ortaya çıkar ve doyum beklentisi görülmeye başlar. Çalışanların iş ortamında en alt düzeydeki ihtiyacı, görevlerin yerine getirilmesi sırasında alınması gereken iş güvenliği önlemleridir. Ancak, maliyetlerin minimum düzeyde tutulması politikasını benimseyen yöneticiler, gerekli güvenlik önlemlerini yeterli seviyede almadıklarında çalışan bireylerin önceliğinin değişebileceğini ve gelirlerini yükseltmek için daha fazla çalışabileceklerini böylelikle de ihtiyaçlar hiyerarşisinde önem sırasının değişebileceğini düşünebiliriz (Kılıç, 2013: 28). İhtiyaçların ilk sırasını, ekonomik olmayan zorunlu nitelik taşıyan fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İş gören fizyolojik ihtiyaçlarının ardından güvenlik ihtiyacına gerek duymaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi tüm bireyler için aynı olmakla birlikte, gereksinimlerin karşılanıp karşılanmamasına göre değişmektedir. Maslow'un Teorisine göre üstler, astların karşılanması gereken ihtiyaçlarını gidererek güdülemelidir. İhtiyaçlar sıralı şekilde alttan üste doğru karşılanmak zorunda olduğundan, birey temel ihtiyaçlarını karşılamadan motivasyona ve böylece doyuma ulaşamamaktadır (Köroğlu, 2011: 116).

4.4.1.2. F. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Herzberg, bir örgüt bünyesinde çalışan iş görenlerin motivasyonunun sağlanması için iki unsuru ortaya koymaktadır. İlki güdüleyici (motive edici), diğeri ise koruyucu (hijyen) faktörlerdir. Motive edici faktörler ,iş görenin iş doyumunu oluştururken, koruyucu faktörler doyumsuzluğa neden olmaktadır. Koruyucu faktörler, çalışanın motivasyon öncesi doyumunu sağlayabilecek işiyle ilgili gereklerin yerine getirilmesidir. Koruyucu faktör iş doyumunu sağlamamakla birlikte, doyumsuzluğun oluşmasına engel olabilecek önlemler olarak düşünülebilir. Güdüleyici (motive edici) faktörler ise doğrudan işle ilgili istek

oluşturan, bireyin işine olan bağlılığını arttırabilen doyumla örtüşen bir unsur olarak belirtilmektedir (Köroğlu, 2011: 118). İşin kendisiyle ilgili olan faktörleri motivasyon faktörleri, işin dışında kalan ancak işle ilgili faktörleri hijyen faktörleri olarak tanımlayan Herzberg, çalışma koşullarında; iş güvenliği, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, yöneticiler ile astları arasındaki ilişkiler, örgütün çalışma politikası gibi unsurların olmamasının çalışanda doyumsuzluğa sebep olduğu ancak bu unsurların olmasının iş görenleri motive etmediğini belirtmiştir (Aslan, 2013: 45).

4.4.1.3. David McClelland'ın Üç Güdü Teorisi

İnsan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçları olarak gruplayan McClelland'a göre kişi nasıl daha iyi yaparım düşüncesiyle sürekli meşgul ise başarılı olma güdüsü taşımaktadır. Birey eğer vaktini, ailesini ve yakın çevresini sürekli düşünür bir durumdaysa topluma bağlı bir yapısı var demektir. Şayet iş gören, işveren hakkında spekülatif düşüncelere sahipse ve sürekli bir sorgulama içindeyse bu hali kişinin güçlü olma arzusunu ön plana çıkarmaktadır (Kılıç, 2013: 35-36). İlişki kurma, güç elde etme ve başarma ihtiyacı içgüdüsel olmayıp, öğrenilmiş ve bilinçli olarak istenen motivasyonlardır. MacClellan'da göre bu güdüler, bireyin içinde bulunduğu ortama ve şartların oluşmasına göre şekillenmekte ve ortaya çıkmaktadır. Bu motivasyonlar temelde iş doyumunu öncelememekle birlikte hedeflere ulaşılması durumunda iş doyumunu beraberinde getirebilmesidir. Buradaki amaç, istenen amaçlara ulaşmaktır. İş doyumunun ortaya çıkması hedefe ulaşmanın sonucu olarak oluşmaktadır (Köroğlu, 2011: 120)

4.4.1.4. Aldefer'in ERG Teorisi

Alderfer, teorisini Maslow ve Herzberg'in teorilerini temel alarak oluşturmuştur. Kuramında; var olma, birlikte olma ve gelişme gereksinimlerini işlemiştir. Maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ve cezaları kapsayan var olma ihtiyacı iş hayatında; ikramiye, ücret, prim, çalışma koşulları, iş güvenliği olarak ortaya çıkmaktadır. Birlikte olma, çalışan bireylerin iş ortamında diğer çalışanlarla beraber olma, paylaşımda bulunma ihtiyaçlarım gösterir. Gelişim ihtiyacı ise, iş görenlerin bulundukları iş ortamında gerçekleştirdikleri vazifelerini kendine güven ve öz saygısını koruyarak hayata geçirdiklerini ifade eder (Köroğlu, 2011: 121-122). Alderfer'in Teorisinde en altta var olma ihtiyacı, ikinci olarak ilişki kurma ve son olarak da gelişme ihtiyacı yer alır. İlk basamağı tatmin edilmemiş

ihtiyaçları, ikincisi sosyal yönü oluşturan sevgi, saygı, aidiyet kavramlarını açıklarken son aşaması ise büyüme, kendini geliştirme olarak var olmaktadır (Aslan, 2013: 46).

4.4.2. Süreç Teorileri

4.4.2.1. Wroom'un Beklenti Teorisi

Bu Teorinin temeli bireyin, belli bir davranışta bulunduğu takdirde bu davranışın belli bir sonuca ulaşmasını sağlayacağı yönündeki bekleyişi ve bu bekleyişi isteme derecesidir. Bu teoriye göre iş görenin, hedefine ulaşmak için çaba sarfetmesi ve hedefine ulaşacağına ilişkin inancının olmasıdır. Örneğin bir işyerinde çalışan birey, belli bir statüye ulaşabilmek için bu doğrultuda bekleyiş içinde olacak ve bu bekleyiş inançla birlikte iş görenin performansının artmasına neden olacaktır (Aslan, 2013: 47- 48).

Bu Teori, çalışan bireyin işini yaparken amacına ulaşmak için çaba sarf etmesini ve onu bu çabaya sevk edecek bir idealinin olduğu düşüncesinden çıkmıştır. Bu kurama göre önemli olan, iş görenin yaptığı işte başarılı olması neticesinde bir ödülün var olduğunu bilmesi değil, kendi değer yargıları doğrultusunda kendisine verilecek olan ödülü değerli görüp görmediğidir. İş görenlerin ödül konusundaki beklentileri zaman içinde değişebilmektedir. Bu nedenle üst kademede bulunan yöneticilerin, çalışanların beklentilerini dikkate alarak, ödül ve ceza sistemlerini bu doğrultuda oluşturmaları iş doyumunun çalışan bireyler arasında sağlanması yönünden önemlidir (Kılıç, 2013: 44).

4.4.2.2. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teori, doyum ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi esas alarak oluşturulmuştur. Bu modele göre doyum gerçek ödüllerle, algılanan hak edilen ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Bu modelde arzu ve çaba her zaman beklenen başarıyı getirmez. Teori, bir örgüt içinde çalışan iş görenlerden fazla başarılı olmayıp ancak istediğini bulmuş ve doyuma ulaşmış, diğer yandan büyük başarıları olan ancak beklediği şekilde ödüllendirilmemiş ve iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların olabileceğini ifade etmektedir (Kılıç, 2013: 46).

4.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu Teoride insanlar, çalışarak elde ettiklerini diğer çalışanların elde ettikleriyle karşılaştırırlar. Bu kuramın dayandığı temel nokta, iş görenin referans olarak aldığı kendi örgütü içinde çalışan diğer iş görenle ya da başka bir örgüt bünyesinde kendine denk bir iş

görenin durumunu kendisiyle karşılaştırması ve bunun sonucunda ise eşitlik ya da eşitsizlik düşüncesinin oluşmasıdır (Kılıç, 2013: 47).

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak İstanbul'da faaliyet göstermekte 7 otelin çalışanları belirlenmiştir. Hangi otellerin çalışmaya dahil edileceği konusunda oteller ile temasa geçilmiş ve en fazla çalışanı olan 10 otelden araştırmaya katılmayı kabul eden 7 tanesi evren olarak belirlenmiştir. Evren sayısı otellerden elde edilen bilgi doğrultusunda 1997 olarak hesaplanmıştır. Olasılığa dayalı olmayan yönteme göre örnekleme yapılarak, kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Evrenden örneklem formülü kullanılarak %95 güven ile yapılan hesaplama sonucunda örneklem sayısı 322 olarak hesaplanmıştır. Uygulama sırasında 500 çalışana ulaşılmış, ancak p anketin eksik ya da hatalı olması nedeni ile analizler 491 anket üzerinden yapılmıştır.

Örneklem hesaplamasında aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birim sayısını, (1000 firma)

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birim sayısını,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını, (0,9)

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, (0,1)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, "t" tablosundan bulunan teorik değeri, (Örnekleme hatası %5 ve gücen düzeyi %95 için tablodan 1,96 okunmuştur)

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + / - örnekleme hatasını göstermektedir. (0,05) (Karasar, 2010).

5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu yer alırken, diğer ölçekler Nepotizm, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu olarak belirlenmiştir. Ölçeklere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

5.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen formda 6 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi ve birlikte yaşanan hane halkı sayısını tespit etmek üzere hazırlanmıştır.

5.2.2. Nepotizm Ölçeği

İşgörenlerin nepotizm algılarını ölçmeye yönelik, hem Ford ve McLaughin (1985) hem de Abdalla vd. (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilen ancak Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından işgörenlere yönelik olarak uyarlanan ve 14 adet kapalı uçlu 5'li Likert tipi ifadeden oluşan; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarının yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Bu formda; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Asunakutlu ve Avcı tarafından yapılan çalışmada ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik değerleri terfide kayırmacılıkta 0,88, işlem kayırmacılığında 0,83 ve işe alma sürecinde kayırmacılıkta 0,67 olarak bulunmuştur. Bu çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonuçlarına göre hesaplanan Cronbach Alfa değerleri terfide kayırmacılık boyutu için 0,71, işlem kayırmacılığı boyutu için 0,89 ve işe alma sürecinde kayırmacılık için 0,73 olarak hesaplanmıştır.

5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Selvi (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 26 adet kapalı uçlu 5'li Likert tipi ifadenin yer aldığı; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Selvi (2011) tarafından yapılan çalışmada güvenirlik değerleri duygusal bağlılık için 0,71, devamlılık bağlılığı için 0,73 ve normatif bağlılık için 0,79 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında yapılan güvenirlik analizine göre ise duygusal bağlılık boyutunun güvenirlik değeri 0,91, devamlılık bağlılığı boyutunun güvenirlik değeri 0,83 ve normatif bağlılık boyutunun güvenirlik değeri 0,89'dur.

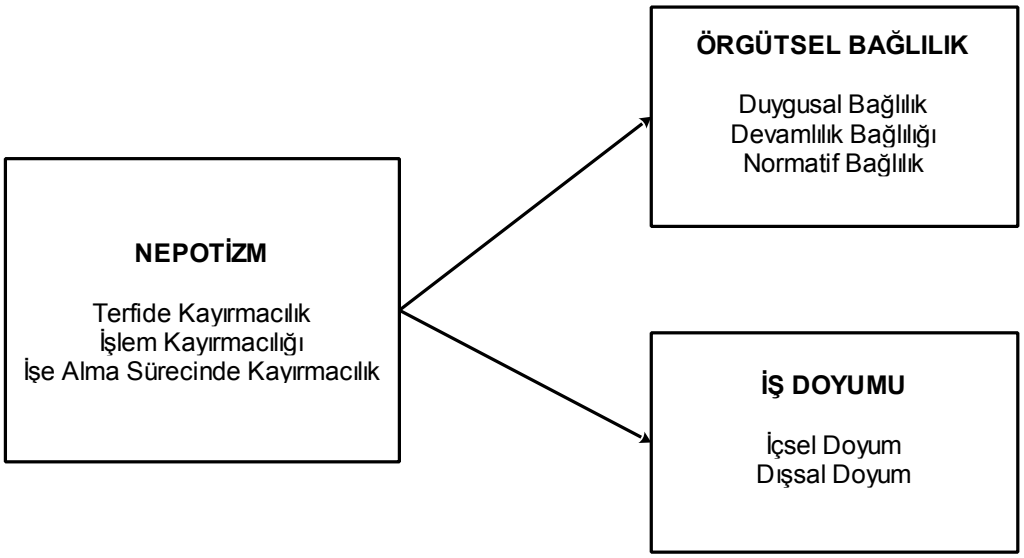
5.2.4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Ölçek; Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiş ve 20 sorudan oluşmaktadır. Baycan (1985) tarafından Türkçeye

çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Yapılan güvenirlik analizi neticesinde içsel doyumun Cronbach Alfa değeri 0,88 ve dışsal doyumun Cronbach Alfa değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya ilişkin hazırlanan model Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan hipotezler şu şekildedir:

H_1: Nepotizm, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır.

H_2: Nepotizm, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır.

H_3: Nepotizm, normatif bağlılık üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır.

H_4: Nepotizm, içsel doyum üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır.

H_5: Nepotizm, dışsal doyum üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır.

5.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. . Örneklemi oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. İş görenlerin nepotizm, iş tatmini ve iş doyumu düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir. Bağımsız ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA kullanılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Katılımcı Grubunun Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Katılımcı Grubunun Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	297	60,5
Erkek	194	39,5
Yaş		
18-25	30	6,1
26-35	372	75,8
36-45	89	18,1
Eğitim düzeyi		
Ortaöğretim	30	6,1
Lise	164	33,4
Ön Lisans	60	12,2
Lisans	207	42,2
Lisansüstü	30	6,1
Medeni durum		
Evli	253	51,5
Bekar	238	48,5
Ekonomik durumun tarifi		
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	6,1
Rahat harcama yapabilirim	58	11,8
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	12,2
Düşünerek harcama yapabilirim	313	63,7
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	3,1
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	3,1
Evde yaşayan toplam kişi sayısı		
1	44	9,0
2	89	18,1
3	239	48,7
4	119	24,2

Katılımcıların cinsiyet dağılımına ait bulgular tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %60,5'i (297) kadınlardan, %39,5'i (194) ise erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş dağılımına ait bulgular tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcı grubun %6,1'i (30) 18-25, %75,8'i (372) 26-35, %18,1'i (89) 36-45 yaş grubunda yer almaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımına ait bulgular tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %6,1'i (30) ortaöğretim, %6,1'i (30) lisansüstü, %12,2'si (60) ön lisans, %33,4'ü (164) lise ve %42,2'si (207) lise eğitimi almıştır.

Katılımcıların medeni durum dağılımına ait bulgular tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %51,5'i (253) evli, %48,5'i (238) ise bekarlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların ekonomik durumunun tarifi dağılımına ait bulgular tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %6,1'i (30) hiç düşünmeden harcama yapabilmekte, %11,8'i (58) rahat harcama yapabilmekte, %12,2'si (60) sıkılmadan harcama yapabilmekte, %63,7'si (6) düşünerek harcama yapabilmekte, %3,1'i (15) temel ihtiyaçlarının dışında zor harcama yapabilmekte, %3,1'i (15) temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayabilmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımına ait bulgular tabloda sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %9'u (44) evde tek başına yaşamakta, %18,1'i (89) evde bir kişi ile beraber yaşamakta, %38,7'si (239) evde iki kişi ile beraber yaşamakta, %24,2'si (119) evde üç kişi ile beraber yaşamaktadır.

6.2. Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Terfide kayırmacılık	491	1,00	5,00	2,9067	1,07256
İşlem kayırmacılığı	491	1,00	4,83	3,0200	,89759
İşe alma sürecinde kayırmacılık	491	1,67	5,00	3,3910	,99412
Duygusal bağlılık	491	1,78	4,44	3,1186	,67618
Devamlılık bağlılığı	491	2,29	3,71	3,0468	,39972
Normatif bağlılık	491	1,70	4,40	3,0299	,63179
İçsel doyum	491	2,53	4,21	3,4203	,47278
Dışsal doyum	491	2,63	4,38	3,7496	,43807

Tabloya göre, terfide kayırmacılık 2,91±1,07 ortalamaya, işlem kayırmacılığı, 3,02±0,89 ortalamaya, işe alma sürecinde kayırmacılık 3,39±0,99 ortalamaya, duygusal bağlılık 3,12±0,68 ortalamaya, devamlılık bağlılığı 3,05±040 ortalamaya, normatif bağlılık 3,03±0,63 ortalamaya, içsel doyum 3,42±0,47 ortalamaya, dışsal doyum 3,75±0,44 ortalamaya sahiptir.

6.3. Hipotezlerin Sınanması

Tablo 3. Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Terfide kayırmacılık	-	,804**	,798**	-,555**	-,656**	-,431**	-,499**	-,546**
2. İşlem kayırmacılığı		-	,826**	-,721**	-,540**	-,564**	-,492**	-,465**
3. İşe alma sürecinde kayırmacılık			-	-,482**	-,542**	-,477**	-,301**	-,412**
4. Duygusal bağlılık				-	,444**	,666**	,576**	,592**
5. Devamlılık bağlılığı					-	,333**	,308**	,375**
6. Normatif bağlılık						-	,187**	,274**
7. İçsel doyum							-	,339**
8. Dışsal doyum								-

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Terfide kayırmacılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,555). Bu ilişki, negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

Terfide kayırmacılık ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,656). Bu ilişki, negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

Terfide kayırmacılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,431). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Terfide kayırmacılık ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,499). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Terfide kayırmacılık ile dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,546). Bu ilişki, negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

İşlem kayırmacılığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,721). Bu ilişki, negatif yönlü ve yüksek düzeyli bir ilişkidir.

İşlem kayırmacılığı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,540). Bu ilişki, negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

İşlem kayırmacılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,564). Bu ilişki, negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

İşlem kayırmacılığı ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,492). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

İşlem kayırmacılığı ile dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,465). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

İşe alma sürecinde kayırmacılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,482). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

İşe alma sürecinde kayırmacılık ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,542). Bu ilişki, negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

İşe alma sürecinde kayırmacılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,477). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

İşe alma sürecinde kayırmacılık ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,301). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

İşe alma sürecinde kayırmacılık ile dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,412). Bu ilişki, negatif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Duygusal bağlılık ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,576). Bu ilişki, pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

Duygusal bağlılık ile dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,592). Bu ilişki, pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkidir.

Devamlılık bağlılığı ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,308). Bu ilişki, pozitif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Devamlılık bağlılığı ile dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,375). Bu ilişki, pozitif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Normatif bağlılık ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,187). Bu ilişki, pozitif yönlü ve çok zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Normatif bağlılık ile içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,000; r=0,274). Bu ilişki, pozitif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişkidir.

Tablo 4. Nepotizmin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit	4,592	61,024	,000			
Terfide kayırmacılık	-,049	-1,421	,156			
İşlem kayırmacılığı	-,740	-16,713	,000	209,135	,000	,563
İşe alma sürecinde kayırmacılık	-,267	6,763	,000			

Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık duygusal bağlılığa ait varyansın %56,3'ünü açıklamaktadır. Duygusal bağlılığın %56,3'ü nepotizme bağlıdır ve nepotizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=209,135).

Terfide kayırmacılık, duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0,156>0,05). İşlem kayırmacılığı, duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır (β=0,740). İşe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır (β=0,267).

Bu bilgilere göre, kurulan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Nepotizmin Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit	3,786	74,576	,000			
Terfide kayırmacılık	-,227	-9,724	,000			
İşlem kayırmacılığı	-,005	-,156	,876	122,939	,000	,431
İşe alma sürecinde kayırmacılık	-,019	-,718	,473			

Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık devamlılık bağlılığına ait varyansın %43,1'ini açıklamaktadır. Devamlılık bağlılığının %43,1'i nepotizme bağlıdır ve nepotizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=122,939).

Terfide kayırmacılık, devamlılık bağlılığı düzeyini azaltmaktadır (β=0,227). İşlem kayırmacılığı, devamlılık bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0,876>0,05). İşe alma sürecinde kayırmacılık, devamlılık bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0,473>0,05).

Bu bilgilere göre, kurulan H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Nepotizmin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit	4,258	48,594	,000			
Terfide kayırmacılık	,054	1,331	,184			
İşlem kayırmacılığı	-,407	-7,897	,000	76,868	,000	,321
İşe alma sürecinde kayırmacılık	-,046	-,994	,321			

Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık normatif bağlılığa ait varyansın %32,1'ini açıklamaktadır. Normatif bağlılığın %32,1'i nepotizme bağlıdır ve nepotizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=76,868).

Terfide kayırmacılık, normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0,184>0,05). İşlem kayırmacılığı, normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır (β=0,407). İşe alma sürecinde kayırmacılık, normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0,321>0,05).

Bu bilgilere göre, kurulan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. Nepotizmin İçsel Doyum Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit	4,043	63,017	,000			
Terfide kayırmacılık	-,218	-7,393	,000			
İşlem kayırmacılığı	-,285	-7,542	,000	87,513	,000	,350
İşe alma sürecinde kayırmacılık	-,257	7,647	,000			

Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık içsel doyuma ait varyansın %35'ini açıklamaktadır. İçsel doyumun %35'i nepotizme bağlıdır ve nepotizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=87,513).

Terfide kayırmacılık, içsel doyum düzeyini arttırmaktadır (β=0,218). İşlem kayırmacılığı, içsel doyum düzeyini azaltmaktadır (β=0,285). İşe alma sürecinde kayırmacılık, içsel doyum düzeyini azaltmaktadır (β=0,257).

Bu bilgilere göre, kurulan H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Nepotizmin Dışsal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit	4,398	71,570	,000			
Terfide kayırmacılık	-,220	-7,799	,000			
İşlem kayırmacılığı	-,071	-1,970	,049	71,475	,000	,306
İşe alma sürecinde kayırmacılık	-,061	1,900	,058			

Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık dışsal doyuma ait varyansın %30,6'sını açıklamaktadır. Dışsal doyumun %30,6'sı nepotizme bağlıdır ve nepotizmin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=87,513).

Terfide kayırmacılık, dışsal doyum düzeyini azaltmaktadır (β=0,220). İşlem kayırmacılığı, dışsal doyum düzeyini azaltmaktadır (β=0,071). İşe alma sürecinde kayırmacılık, dışsal doyum düzeyini etkilememektedir (p=0,058>0,05).

Bu bilgilere göre, kurulan H5 hipotezi kabul edilmiştir.

6.4. Fark Analizleri

Fark analizlerinde kullanılacak analiz tekniğini belirlemek üzere öncelikli olarak normallik testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	**Kurtosis (Basıklık)**
Terfide kayırmacılık	,250	-,917
İşlem kayırmacılığı	-,337	-,756
İşe alma sürecinde kayırmacılık	-,378	-1,295
Duygusal bağlılık	-,097	-,579
Devamlılık bağlılığı	-,065	-,728
Normatif bağlılık	,184	-,350
İçsel doyum	-,258	-,912
Dışsal doyum	-,658	-,405

Tabachnick vd. (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağlığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak parametrik testlerden t-test ve ANOVA kullanılmıştır.

Tablo 10. Ölçekler ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Test

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Terfide kayırmacılık					
Kadın	297	3,1253	,91441	13,323	**,000**
Erkek	194	2,5722	1,20511		
İşlem kayırmacılığı					
Kadın	297	3,2149	,79004	31,957	**,000**
Erkek	194	2,7216	,96967		
İşe alma sürecinde kayırmacılık					
Kadın	297	3,6263	,90453	17,398	**,000**
Erkek	194	3,0309	1,01920		
Duygusal bağlılık					
Kadın	297	3,1399	,57129	22,270	,421
Erkek	194	3,0859	,81147		
Devamlılık bağlılığı					
Kadın	297	2,9764	,37604	7,991	**,000**
Erkek	194	3,1546	,41167		
Normatif bağlılık					
Kadın	297	3,0040	,63665	,943	,261
Erkek	194	3,0696	,62384		
İçsel doyum					
Kadın	297	3,4010	,37879	92,032	,306
Erkek	194	3,4498	,58821		
Dışsal doyum					
Kadın	297	3,7624	,37551	24,207	,454
Erkek	194	3,7300	,51993		

T-test uygulanmasıyla oluşan tablo incelendiğinde, cinsiyetin Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılık ve devamlılık bağlılığı değişkenleri üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılıkta kadınların ortalamalarının daha yüksek, devamlılık bağlılığında ise erkeklerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11. Ölçekler ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Test

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Terfide kayırmacılık						
18-25	30	2,5000	,10171	2,919	,055	
26-35	372	2,9065	1,09311			
36-45	89	3,0449	1,13528			
Toplam	491	2,9067	1,07256			
İşlem kayırmacılığı						
18-25	30	3,5000	,33903	4,817	**,008**	**1>2** **1>3**
26-35	372	2,9767	,88212			
36-45	89	3,0393	1,03963			
Toplam	491	3,0200	,89759			
İşe alma sürecinde kayırmacılık						
18-25	30	4,3333	,33903	15,273	**,000**	**1>2** **1>3**
26-35	372	3,3387	,95636			
36-45	89	3,2921	1,13353			
Toplam	491	3,3910	,99412			
Duygusal bağlılık						
18-25	30	2,6667	,22602	8,003	**,000**	**2>1** **3>1**
26-35	372	3,1655	,69943			
36-45	89	3,0749	,62108			
Toplam	491	3,1186	,67618			
Devamlılık bağlılığı						
18-25	30	2,8571	,14530	28,325	**,000**	**2>1** **2>3**
26-35	372	3,1194	,34701			
36-45	89	2,8074	,53152			
Toplam	491	3,0468	,39972			
Normatif bağlılık						
18-25	30	3,1000	,30513	,283	,753	
26-35	372	3,0194	,59613			
36-45	89	3,0506	,83136			
Toplam	491	3,0299	,63179			
İçsel doyum						
18-25	30	3,1053	,10706	7,290	**,001**	**2>1** **3>1**
26-35	372	3,4390	,49572			
36-45	89	3,4483	,41077			
Toplam	491	3,4203	,47278			
Dışsal doyum						
18-25	30	3,7500	,31784	2,099	,124	
26-35	372	3,7700	,47233			
36-45	89	3,6643	,29260			
Toplam	491	3,7496	,43807			

ANOVA analizi uygulanmasıyla oluşan tablo incelendiğinde, yaşın işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı

değişkenlerine anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık değişkenlerinde, 18-25 yaş aralığındaki kişilerin ortalamalarının 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki kişilerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ve içsel doyum değişkenlerinde, 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki kişilerin ortalamalarının 18-25 yaş aralığındaki kişilerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığı değişkeninde, 26-35 yaş aralığındaki kişilerin ortalamasının 18-25 ve 36-45 yaş aralığındaki kişilerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Ölçekler ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Test

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Terfide kayırmacılık						
Ortaöğretim	30	1,5000	,50855			**2>1**
Lise	164	2,6000	,61026			**3>1**
Ön Lisans	60	2,9500	,54072			**4>1**
Lisans	207	2,7817	1,10699	22,498	**,000**	**5>1**
Lisansüstü	30	3,2415	1,08010			**5>2**
Toplam	491	2,9067	1,07256			**5>3**
						5>4
İşlem kayırmacılığı						
Ortaöğretim	30	2,6667	,33903			**2>1**
Lise	164	3,4167	,25427	26,595	**,000**	**3>1**
Ön Lisans	60	3,3750	,27553			**4>1**
Lisans	207	2,5325	1,07171			**2>4**
Lisansüstü	30	3,2971	,78511			**3>4**
Toplam	491	3,0200	,89759			**5>4**
İşe alma sürecinde kayırmacılık						
Ortaöğretim	30	2,0000	0,00000			**2>1**
Lise	164	3,1667	,84758			**3>1**
Ön Lisans	60	4,1667	,29111			**4>1**
Lisans	207	3,0976	,95643			**5>1**
Lisansüstü	30	3,6329	,95386	40,867	**,000**	**3>2**
Toplam	491	3,3910	,99412			**4>2**
						5>2
						3>5
						5>4
Duygusal bağlılık						
Ortaöğretim	30	2,8889	,00000			**4>1**
Lise	164	2,8333	,96059			**4>2**
Ön Lisans	60	2,7778	,58759			**4>3**
Lisans	207	3,4350	,67652	17,811	**,000**	**4>5**
Lisansüstü	30	3,0413	,59797			**5>3**
Toplam	491	3,1186	,67618			

Devamlılık bağlılığı						
Ortaöğretim	30	3,0714	,65385	4,577	**,001**	**1>3**
Lise	164	3,1429	,58120			**2>3**
Ön Lisans	60	2,8571	,22778			**4>3**
Lisans	207	3,0401	,43352			**5>3**
Lisansüstü	30	3,0897	,30813			
Toplam	491	3,0468	,39972			
Normatif bağlılık						
Ortaöğretim	30	3,0500	,25427	4,362	**,002**	**1>3**
Lise	164	2,7000	,40684			**2>3**
Ön Lisans	60	3,1000	,47834			**4>3**
Lisans	207	3,1470	,88875			**5>3**
Lisansüstü	30	2,9618	,44004			**4>5**
Toplam	491	3,0299	,63179			
İçsel doyum						
Ortaöğretim	30	3,9474	,05353	30,864	**,000**	**1>2**
Lise	164	2,9474	,42825			**1>3**
Ön Lisans	60	3,2763	,18905			**1>4**
Lisans	207	3,5793	,49929			**1>5**
Lisansüstü	30	3,3282	,43620			**3>2**
Toplam	491	3,4203	,47278			**4>2**
						5>2
						4>3
						4>5
Dışsal doyum						
Ortaöğretim	30	3,5000	,38141	8,992	**,000**	**2>1**
Lise	164	4,1250	,19071			**3>1**
Ön Lisans	60	3,7344	,23318			**4>1**
Lisans	207	3,7763	,40605			**5>1**
Lisansüstü	30	3,7147	,50338			**2>1**
Toplam	491	3,7496	,43807			**2>3**
						2>4
						2>5

ANOVA analizi uygulanmasıyla oluşan tablo incelendiğinde, eğitim düzeyinin terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel doyum ve dışsal doyum değişkenlerine anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılıkta, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarının ortaöğretim mezunlarının ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek, lisansüstü mezunlarının da ortalamasının lise, ön lisans ve lisans mezunlarının ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığında, lise, ön lisans ve lisans mezunlarının ortalamalarının ortaöğretim mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, lise, ön lisans ve lisansüstü mezunlarının

ortalamalarının da lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe alma sürecinde kayırmacılıkta, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarının ortaöğretim mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarının lise mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, ön lisans mezunlarının ortalamasının lisansüstü mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, lisansüstü mezunlarının ortalamasının da lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta, lisans mezunlarının ortalamasının ortaöğretim, lise, ön lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, lisansüstü mezunlarının ortalamasının da ön lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığında, ortaöğretim, lise, lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarının ön lisans mezunlarının ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkta, ortaöğretim, lise, lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarının ön lisans mezunlarının ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek, lisans mezunlarının da ortalamasının lisansüstü mezunlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel doyumda, ortaöğretim mezunlarının ortalamasının lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarının lise mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, lisans mezunlarının ortalamasının da ön lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dışsal doyumda, lise mezunlarının ortalamasının ortaöğretim, ön lisans, lisans ve lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının da ortalamalarının ortaöğretim mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Ölçekler ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik Test

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Terfide kayırmacılık					
Evli	253	2,8300	1,12703	6,440	,101
Bekar	238	2,9882	1,00741		
İşlem kayırmacılığı					
Evli	253	2,7806	1,01329	75,634	**,000**
Bekar	238	3,2745	,66915		
İşe alma sürecinde kayırmacılık					
Evli	253	3,2846	1,03031	18,435	**,014**
Bekar	238	3,5042	,94317		
Duygusal bağlılık					
Evli	253	3,2784	,74684	48,038	**,000**
Bekar	238	2,9486	,54400		
Devamlılık bağlılığı					
Evli	253	3,0734	,45025	25,118	,126
Bekar	238	3,0186	,33650		
Normatif bağlılık					
Evli	253	3,0257	,70171	11,615	,877
Bekar	238	3,0345	,54925		
İçsel doyum					
Evli	253	3,5794	,37889	51,573	**,000**
Bekar	238	3,2512	,50376		
Dışsal doyum					
Evli	253	3,7399	,46298	,069	,612
Bekar	238	3,7600	,41066		

T-test uygulanmasıyla oluşan tablo incelendiğinde, medeni durumun işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık ve içsel doyum değişkenlerine anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılıkta bekarların ortalamalarının daha yüksek, duygusal bağlılık ve içsel doyumda ise evlilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Ölçekler ile Ekonomik Durumun Tarifi Arasındaki İlişkiye Yönelik Test

	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Terfide kayırmacılık						
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	2,8000	1,01710			
Rahat harcama yapabilirim	58	2,7586	,84418			**3>1**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	3,8500	1,40006			**3>2**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	2,7163	,95503			**3>4**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	4,2000	,00000	19,129	**,000**	**3>6** **5>1**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	2,6000	,00000			**5>2**
Toplam	491	2,9067	1,07256			**5>4** **5>6**
İşlem kayırmacılığı						
						3>1
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	2,6667	,67806			**5>1**
Rahat harcama yapabilirim	58	2,9224	,86418			**6>1**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	3,5833	1,17951			**3>2**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	2,8781	,80626	15,362	**,000**	**5>2**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	4,0000	0,00000			**6>2** **3>4**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	3,8333	,00000			**5>4**
Toplam	491	3,0200	,89759			**6>4**
İşe alma sürecinde kayırmacılık						
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	3,0000	1,01710			
Rahat harcama yapabilirim	58	3,3448	,81402			**3>1**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	4,0000	1,03607			**5>1**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	3,2300	,96094			**6>1**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	4,0000	0,00000	15,051	**,000**	**3>4** **5>4**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	4,6667	,00000			**6>4**
Toplam	491	3,3910	,99412			**6>3**
Duygusal bağlılık						
						1>5
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	3,0000	,90408			**1>6**
Rahat harcama yapabilirim	58	3,2835	,30459			**2>1**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	2,7500	1,03721			**2>3**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	3,2293	,58290			**2>5**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	2,5556	,00000	12,493	**,000**	**2>6** **4>3**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	2,4444	,00000			**4>5**
Toplam	491	3,1186	,67618			**4>6**
Devamlılık bağlılığı						
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	2,9286	,36325			**4>1**
Rahat harcama yapabilirim	58	2,9261	,21943			**4>2**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	2,8214	,41222			**4>3**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	3,1351	,41272			**4>5**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	3,1429	,00000	11,890	**,000**	**4>6** **5>2**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	2,7143	,00000			**5>3**
Toplam	491	3,0468	,39972			**5>6**
Normatif bağlılık						

Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	3,0000	,50855			**1>5**
Rahat harcama yapabilirim	58	3,1914	,52425			**2>3**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	2,8500	,85717			**2>5**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	3,0786	,61526	5,762	**,000**	**2>6**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	2,4000	,00000			**3>5**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	2,8000	,00000			**4>5**
Toplam	491	3,0299	,63179			**4>3**
İçsel doyum						
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	3,6053	,13383			
Rahat harcama yapabilirim	58	3,3802	,29147			**1>2**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	3,3421	,64296			**1>3**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	3,4476	,49472			**1>5**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	3,1579	,00000	3,120	**,009**	**1>6**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15	3,2105	,00000			**3>5**
Toplam	491	3,4203	,47278			**4>5**
Dışsal doyum						
						1>3
						1>5
Hiç düşünmeden harcama yapabilirim	30	3,8750	,25427	30,520	**,000**	**1>6**
Rahat harcama yapabilirim	58	3,9731	,12990			**2>3**
Sıkılmadan harcama yapabilirim	60	3,2969	,32253			**2>4**
Düşünerek harcama yapabilirim	313	3,8219	,44777			**2>5**
Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim	15	3,2500	0,00000			**2>6**
Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum	15					**4>3**
Toplam						**4>5**
						4>6

ANOVA analizi uygulanmasıyla oluşan tablo incelendiğinde, ekonomik durumun tarifinin terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel doyum ve dışsal doyum değişkenlerine anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılıkta, sıkılmadan harcama yapabilen ve temel ihtiyaçları dışında zor harcama yapabilenlerin ortalamalarının hiç düşünmeden harcama yapabilen, rahat harcama yapabilen, sıkılmadan harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığında, sıkılmadan harcama yapabilen ve temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilenlerin ortalamalarının hiç düşünmeden harcama yapabilen, rahat harcama yapabilen ve düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe alma sürecinde kayırmacılıkta, sıkılmadan harcama yapabilen, temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayabilenlerin ortalamalarının hiç düşünmeden harcama

yapabilen ve düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayabilenlerin ortalamasının da sıkılmadan harcama yapabilenlerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta, hiç düşünmeden harcama yapabilen, rahat harcama yapabilen ve düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarının temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayabilenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, rahat harcama yapabilen ve düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarının sıkılmadan harcama yapabilenlerden anlamlı düzeyde yüksek, rahat harcama yapabilenlerin ortalamasının da hiç düşünmeden harcama yapabilenlerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığında, düşünerek harcama yapabilen ve temel ihtiyaçları dışında zor harcama yapabilen katılımcıların ortalamalarının rahat harcama yapabilen, sıkılmadan harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayabilenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamasının da hiç düşünmeden harcama yapabilen ve temel ihtiyaçları dışında zor harcama yapabilenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkta, hiç düşünmeden harcama yapabilen, rahat harcama yapabilen, sıkılmadan harcama yapabilen, düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarının temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilenlerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek, rahat harcama yapabilenlerin ortalamasının sıkılmadan harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamasının sıkılmadan harcama yapabilenlerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel doyumda, hiç düşünmeden harcama yapabilenlerin ortalamasının rahat harcama yapabilen, sıkılmadan harcama yapabilen, temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayabilenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, sıkılmadan harcama yapabilen ve düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarının da temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilenlerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dışsal doyumda, hiç düşünmeden harcama yapabilen, rahat harcama yapabilen ve düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamalarının sıkılmadan harcama yapabilen, temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilen ve temel ihtiyaçlarını bile zor karşılayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek ve de

rahat harcama yapabilen katılımcıların ortalamasının da düşünerek harcama yapabilenlerin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Ölçekler ile Evde Yaşayan Kişi Sayısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Test

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Terfide kayırmacılık						
1	44	2,3227	,34022			**2>1**
2	89	2,7416	,81084			**3>1**
3	239	2,9163	1,30211	9,014	**,000**	**4>1**
4	119	3,2269	,75730			**4>2**
Toplam	491	2,9067	1,07256			**4>3**
İşlem kayırmacılığı						
1	44	2,5644	,55941			**2>1**
2	89	3,0674	,81018			**3>1**
3	239	2,9728	1,03186	6,878	**,000**	**4>1**
4	119	3,2479	,67713			**4>3**
Toplam	491	3,0200	,89759			
İşe alma sürecinde kayırmacılık						
1	44	3,1364	,83316			
2	89	3,3483	1,01989			
3	239	3,3808	1,11210	1,901	,129	
4	119	3,5378	,73018			
Toplam	491	3,3910	,99412			
Duygusal bağlılık						
1	44	3,5606	,18242			**1>3**
2	89	3,3421	,60284			**1>4**
3	239	2,9582	,77390	15,218	**,000**	**2>3**
4	119	3,1102	,49469			**2>4**
Toplam	491	3,1186	,67618			**4>3**
Devamlılık bağlılığı						
1	44	3,1494	,23455			
2	89	3,1124	,38070			**1>4**
3	239	3,0897	,39242	10,696	**,000**	**2>4**
4	119	2,8739	,42864			**3>4**
Toplam	491	3,0468	,39972			
Normatif bağlılık						
1	44	3,5136	,79140			**1>2**
2	89	3,2584	,50177			**1>3**
3	239	2,8933	,60505	18,570	**,000**	**1>4**
4	119	2,9546	,57707			**2>3**
Toplam	491	3,0299	,63179			**2>4**
İçsel doyum						
1	44	3,4725	,51261			
2	89	3,5955	,39780			**1>3**
3	239	3,2957	,53990	12,353	**,000**	**2>3**
4	119	3,5201	,24669			**4>3**
Toplam	491	3,4203	,47278			
Dışsal doyum						
1	44	3,8906	,49215			**1>3**
2	89	3,9017	,36369			**1>4**
3	239	3,6985	,50158	7,274	**,000**	**2>3**
4	119	3,6864	,26152			**2>4**
Toplam	491	3,7496	,43807			

ANOVA analizi uygulanmasıyla oluşan tablo incelendiğinde, evde yaşayan kişi sayısının Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel doyum ve dışsal doyum değişkenlerine anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılıkta, evde 2, 3 ve 4 kişi yaşayanların ortalamalarının evde tek başına yaşayanların ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek; evde 4 kişi yaşayanların ortalamasının da evde 2 ve 3 kişi yaşayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığında, evde 2, 3 ve 4 kişi yaşayanların ortalamalarının evde tek başına yaşayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, evde 4 kişi yaşayanların ortalamalarının da evde 3 kişi yaşayanların ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta, evde tek başına ve 2 kişi yaşayanların ortalamalarının evde 3 ve 4 kişi yaşayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek, evde 4 kişi yaşayanların ortalamalarının da evde 3 kişi yaşayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılığında, evde tek başına, 2 kişi ve 3 kişi yaşayanların ortalamalarının evde 4 kişi yaşayanların ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkta, evde tek başına yaşayanların ortalamasının evde 2, 3 ve 4 kişi yaşayanların ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek, evde 2 kişi yaşayanların ortalamasının da evde 3 ve 4 kişi yaşayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel doyumda, evde 1, 2 ve 4 kişi yaşayanların ortalamalarının evde 3 kişi yaşayanların ortalamasında anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dışsal doyumda, evde tek başına ve 2 kişi yaşayanlarının ortalamalarının evde 3 ve 4 kişi yaşayanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde gerek kamu sektöründe gerek özel sektörde kayırmacılık uygulamaları yaygınlıkla görülmektedir. Kayırmacılık türlerinden olan nepotizm ise akraba kayırmacılığıdır ve bu çalışmada nepotizm için akraba kayırmacılığı yerine kayırmacılık kavramı da kullanılmıştır. Kavramsal çerçevede ilk olarak nepotizmin araştırmacılarla yapılan tanımlamalarına yer verilmiştir. Organizasyonlardaki nepotizm düşüncesi ve uygulamaları, bütünsel olarak örgütlerdeki başarıyı, ömürlerinin sürekliliğini, verimliliklerini ve gerçekleştirdikleri ürün ve hizmet kalitesini genellikle olumsuz şekilde etkilemektedir. Nepotizm; bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istidam edilmesine veya terfi edilmesine denilmektedir (Özler vd., 2007:438). Nepotizm uygulamaları sonucu iş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık, motivasyon ve doyum gibi bir çok unsurunda düşüş meydana gelmekte ve sonuç olarak da işletmeler olumsuz etkilenmektedir. Bu çalışmada işletmelerde çalışanların nepotizm algılamalarının örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırma İstanbul'da faaliyet göstermekte olan 7 adet otelde çalışmakta olan 297 kadın ve 194 erkekten oluşan 491 kişilik örneklemde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır. Bununla birlikte en çok katılımın lisans düzeyindeki iş görenlerden olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı grubunda evli ve bekarlar arasında homojen bir dağılım olmakla birlikte, çoğunluğu iki ve daha fazla kişi ile birlikte yaşamaktadır. Ekonomik durumları sorgulanan katılımcıların çoğunluğu düşünerek harcama yapabildiğini ifade etmiştir.

Kullanılan araştırma ölçeklerinin ortalamaları değerlendirildiğinde, nepotizm ölçeği için en yüksek ortalamanın işe alım sürecinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu durum özellikle ülkemizde işe alım sürecinde başvuru sahiplerinin aynı işletmeden tanıdık kişilere ulaşma çabası ile örtüşmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı en düşük bağlılıklarının normatif boyutta olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan katılımcıların en yüksek doyumları dışsal unsurlardadır.

Nepotizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler, örgütsel bağlılığın her bir alt boyutu ayrı birer bağımlı değişken seçilmek sureti ile tekrarlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; nepotizm duygusal

bağlılık üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Nepotizmin terfide kayırmacılık alt boyutu duygusal bağlılık düzeyini etkilemezken, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Nepotizm örgütsel bağlılığın diğer iki alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde de anlamlı etkiler yaratmaktadır. Bu alt boyutlardan devamlılık bağlılığı terfide kayırmacılık ile azalırken, normatif bağlılık işlem kayırmacılığı ile azalmaktadır. Erdem vd. (2013), aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek üzere Kütahya'da faaliyet gösteren aile işletmesi şeklindeki otel işletmelerinde çalışan 99 iş görenin katılımı ile yaptıkları araştırmada; terfi ve işe alma sürecinde kayırmacılığın, duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif ilişki içinde oldukları tespit etmiştir. İşlem kayırmacılığının ise, duygusal ve normatif bağlılıkla anlamlı ve negatif ilişki içinde olduğunu saptamıştır. Araştırma bulgularına göre işlem kayırmacılığı ile devam bağlılığı arasında, istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Düz (2012) Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki 335 iş görenin katılımı ile yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında nepotizmin terfide kayırmacılık boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında ters bir ilişkinin varlığını saptanmıştır. Ancak nepotizmin terfide kayırmacılık boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, nepotizmin işlem kayırmacılığı boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ile normatif bağlılık boyutları arasında ters bir ilişki olduğu ancak işlem kayırmacılığı ile devamlılık bağlılığı boyutu arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve negatif, devamlılık bağlılığı ile pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak işe alma sürecinde kayırmacılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Karahan ve Yılmaz 2014 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde farklı unvanlara sahip toplam 272 sağlık çalışanının katılımı ile yaptıkları çalışmada nepotizmin çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmadan elde edilen bulguların genel olarak literatür ile uyumlu olduğu düşünülmektedir.

İş görenlerin iş doyumları üzerinde nepotizmin etkisini gözlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ise hem içsel doyumun hem de dışsal doyumun nepotizmden etkilendiği tespit edilmiştir. İş görenlerin örgütleri ile ilgili algıladıkları içsel doyumları

terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık ile azalmaktadır. Diğer taraftan; terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı dışsal doyumları azaltmaktadır. Araslı vd. tarafından 2006 yılında Kuzey Kıbrıs'taki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 257 kişi ile yaptıkları anket çalışması sonucunda nepotizmin iş doyumu üzerinde negatif etki yarattığı tespit edilmiştir. Büte tarafından 2011 yılında aile işletmelerinde görevli 130 yönetici ve iş görenin katılımı ile yapılan anket çalışması sonucunda da nepotizmin iş tatmini üzerinde olumsuz etki yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Araslı ve Tümer'in 2011 yılında Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren bankalarda görevli 576 çalışan ile yaptıkları araştırma sonucunda da nepotizmin iş doyumunda azalmaya neden olduğu bulunmuştur. Bu veriler ışığında, araştırmadan elde edilen verilerin literatürdeki diğer çalışma bulguları ile örtüştüğü söylenebilir.

Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkileri genel olarak değerlendirildiğinde; iş alım sürecinde, terfide ya da işlem süreçlerinde takınılan nepotist tavırların çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işlerinden aldıkları doyumu azalttığı söylenebilir. Büte'nin (2011: 401-402) yapmış olduğu araştırmada da; nepotizm ile iş görenlerdeki işten ayrılma niyetleri arasında güçlü bir ilişki olduğu yani iş görenlerdeki nepotizm algısı arttıkça iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin de arttığı sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmada, iş görenlerdeki nepotizm algısı arttıkça işverene güven, motivasyon ve iş tatminin azaldığı ancak iş stresinin arttığı görülmüştür. Buna bağlı olarak nepotizmin etkilerinden olan işverene güven, motivasyon ve iş tatminindeki azalmaların iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını düşürdüğü ve aynı şekilde iş stresindeki artışın da iş görenin örgüte olan bağlılığını düşürdüğü görülmüştür. Yani iş görenlerdeki nepotizm algısında ortaya çıkan artışın iş görenin örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde azalttığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada kullanılan demografik değişkenlerin nepotizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkilerini tespit etmek üzere fark analizleri yapılmıştır. Anali sonuçlarına göre cinsiyet tüm nepotizm boyutları üzerinde anlamlı etki yaratırken, örgütsel bağlılığın sadece devamlılık bağlılığı alt boyutunu etkilemektedir. Bununla birlikte cinsiyetin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Katılımcıların yaşının etkili olduğu ölçekler işlem kayırmacılığı, işe alım sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve içsel doyum olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan katılımcıların eğitim düzeylerinin nepotizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna ait tüm alt boyutlarda anlamlı etkiler yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kişilerin eğitim düzeylerindeki ve dolayısıyla statülerindeki farklılığın, örgütsel algılarda da farklılık yaratmasının sonucu olarak bu etkinin oluştuğu düşünülmektedir. Benzer şekilde statü sonucu ortaya çıkan ekonomik durumun da tüm ölçekleri ve alt ölçekleri anlamlı şekilde etkilemesi bu görüşü desteklemektedir.

Medeni durumun etkisi değerlendirildiğinde işlem kayırmacılığı, işe alım sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık ve içsel doyum ile anlamlı farkların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte evde yaşayan kişi sayısının terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel doyum ve dışsal doyum üzerinde anlamlı farklar yarattığı bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarının İstanbul ilinde faaliyet gerçekleştiren işletmeler için önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma dışında farklı illerde de nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisini tespit etmeye yönelik yapılacak olan yeni çalışmalar da literatüre katkı sağlayacaktır. Çünkü nepotizm durağan bir problem değildir ve her bir işletme için farklı zamanlarda, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Özler vd., 2007: 437). Literatürdeki çalışmaların geneline bakıldığında nepotizmin olumlu etkilerinden çok olumsuz etkilerinden söz edilmektedir. Nepotizm uygulanan işletmelerdeki çalışanların kurumlarına ve işverenlerine güvenleri, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları azalmakta, iş stresleri artmaktadır (Özler vd., 2007: 437-450; Büte ve Tekarslan, 2010: 1-21; Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94-109; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 43-64; Büte, 2011: 175-184; Yıldırım, 2013: 353-380). Dolayısıyla bu olumsuz etkiler göz önünde bulundurularak işletmelerin kayırmacılık tavırlarından uzaklaşarak işe alım, terfi ya da iş dağılımlarında iş görenlerin yeteneklerini dikkate almaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Ağapınar, S., (2011), Ağrı İlinde Çalışan Ebelerin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumları ve Empatik Eğilimleri Üzerine Etkisi, Cumhuriyet Üniv. Sağlık Bil. Enst. Ebelik Programı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Akar, C. ve Yıldırım, Y.T., (2008),"Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 97- 113.

Akyüz, K. C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ., Gedik, T., (2011), "Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)", *Sdü Orman Fakültesi Dergisi Araştırma Makalesi,* 12:20- 26.

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

Karahan, A., ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm Ve Örğütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27), 123-148.

Araslı, H., Bavık, A. Ve Ekız, E.H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus, *International Journal of Sociology and Social Policy,* 26 (7/8), 295–308.

Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H., (2006), "The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus", *International Journal of Sociology and Social Policy,* 26(7/8), 295-308.

Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y., (2014), "Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* Dergisi, 32, 62-77.

Aslan, İ. ve Çınar, O., (2010), "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U., (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 15(2), 93-109.

Balay, R., (2000), Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Basım, H.N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H., (2010), "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi,* 43(1) Mart, 145- 165.

Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H., (2006), "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.

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

Bellow, A., (2003), "In Praise Of Nepotism", http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2003/07/in-praise-ofnepotism/302753/ (21.12.2016).

Below, A., (2003), *When in Doubt Hire Your Kin. Wall Street Journal*, Eastern Edition, New York: August, 5, B2.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

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

Büte, M. ve Tekarslan, E., (2010), "Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.

Büte, M., (2009), "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 737-741.

Camcı, V., (2013), Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Can, H., (2006), *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Basım, Ankara Siyasal Kitabevi.

Ceylan, A. ve Demircan, N., (2002), "Çalışanların Örgütlerine Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.* 31 (1), 57-70.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H., (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48- 58.

Çavuş, Ş., Cumaliyeva, D., (2013), "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Özel Güvenlikte Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:37 Temmuz-Ağustos.

Çaylak, M., Aygen Zetter, S., Taş, S., Çetin, H., (2013), "İş Doyumu Ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", *Akdeniz İ.İ.B.F. Der*gisi (26).

Çelebi, M.A.,(2009), Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Çelik, E. ve Erdem, A.R., (2012), "Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre "Kayırmacılık"", *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 11, 23-30.

Çöl, G., (2004), "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç– Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 6(2).

Demir, S., (2010), Ankara Üniversite Tıp Fakültesi Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Atılım Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Sağlık Kurumları İşletmeciliği A.B.D. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2009), "Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *OAKA,* 4(7), 143-161.

Demirtaş, H., (2010). "The Organizational Commitment And JobSatisfaction Among Teachers Working At Private Courses", *Inonu University Faculty of Education*, Volume: 11, Issue. 2, pp. 177-206, August.

Dinler, A., (2010), Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler, Süleyman Demirel Üniv. Sağlık Bil. Enst. Halk Sağlığı A.B.D., Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Doğan, S. ve Demiral, Ö., (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.

Doğan, S. ve Kılıç, S., (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 29, Temmuz- Aralık, 37- 61.

Dolu, B., (2011), Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Tezi, Isparta.

Düz, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Erdem, B., Ceylan, U., ve Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.

Erdem, M. ve Meriç, E., (2012), "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 141-154.

Erdem, R. ve İlhan, T., (2010), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, R. Erdem ve T. İlhan (der.) Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). İstanbul: Beta Yayınları, 135-166.

Erkenekli, M., Tabak, A. ve Polat, M., (2008), "Modern Yaklaşımlar Işığında Örgütlerde Rol Çatışması ile Belirsizliği Arasındaki İlişki ve Çözüm Önerileri", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), 52-71.

Ertürk, E., Keçecioğlu T., (2012), "Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak.

Erusta, M. ve Akdeniz, M., (2016), "Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat", https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ_MP5uwelHmDoLkhJ5CsRs5oGShUceuP_W9n-g/edit (29.12.2016).

Fershtman, C., Gneezy, U. ve Verboven, F., (2005), "Discrimination and Nepotism: The Efficieny of The Anonymity Rule", *The Journal of Legal Studies*, 34(2), 371-396.

Garih, Ü., (2000), *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.

George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.

Gevrek, D., Gevrek, E., (2010), "Nepotism, İncentives And The Academic Success Of College Students", *Labour Economics*, 17, 581-591.

Gökmen, S., (1996), İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Gül, H., (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi", *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi* , 2(1), 37-55.

Gül, H., (2003), "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 73-83.

Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö., (2012), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economic Journal*, 3(3), 49-76.

Gündoğan, T., (2009), Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, S., (2007), "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(1), 103-126.

http://www.capital.com.tr/kose-yazisi/iyi-bir-kayirma-turu-var-mi-haberdetay-7555 (29.12.2016).

http://www.yenicaggazetesi.com.tr/akrabalari-kayirarak-dunyaya-rezil-olduk-93627h.htm (18.12.2016).

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

İplikçioğlu, İ. ve Uysal, G., (2009), "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz 11(3), 131- 148.

İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A., (2013), "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 1(3), 61-83.

İştar, E., (2012), "Stres ve Verimlilik İlişkisi", *Akademik Bakış Dergisi*, Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı:33 Kasım-Aralık, Celalabat-Kırgızistan.

İyiişleroğlu, S.C., (2006), Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

İzmiroğlu, M., (2012), *Aile Şirketlerinde Kariyer* (1. Baskı). İzmir: Ticaret Yayınları.

Jeffries, H.M., (2003), "Job Descriptions, Nepotism and Part-Time Work: The Minstrels and Trumpeters of the Court of Edward IV. of England (1461-1483)", *Plainsong and Medieval Music*, 12(2), 165-177.

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

Karacaoğlu, K. ve Yörük, D., (2012), "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 14(3), 43-64.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O., (2009), "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama-", *Yönetim Dergisi*, Yıl: 20 Sayı:63.

Keser, A., (2006), "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Dergisi*, (11).

Kılıç, Y., (2013), Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki, Fırat Üniv. Eğt. Bil. Enst. Eğt. Bil. A.B.D. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö., Aladağ, E., (2013), "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Mehmet Akif Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 13, Sayı 25, Mart.

Köroğlu, Ö., (2011), İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniv. Sos. Bil. Enst. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A.B.D. Doktora Tezi, Balıkesir.

Lakshminarasimhan, S., (2011), "Nepotism: Is It A Boon or Bane for The Organization", http://www.brighthub.com/office/humanresources/articles/119324.aspx (28.12.2016).

Meyer, J. P., and Allen, N. J., (1997), *Commitment in The Work Place*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Micro Destek İzmir., (2014), "Yönetim Anlayışında Nepotizmin Etkileri", http://www.microdestek.com.tr/yonetim-anlayisinda-nepotizminetkileri.html (30.12.2016).

Murat, G. ve Açıkgöz, B., (2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.

Oksay, A., (2011), Uzman Hekimlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Isparta Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

Ören, K., (2007), "Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi", *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.

Özcan, E.B., (2008), Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Özdevecioğlu, M., (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özer, P. S., Urtekin, Eker, G., (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:28, Ocak-Haziran.

Özkaya, O.M., Karakoç, D.İ. ve Kara, E., (2006), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 13(12), 77-96.

Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E., (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437.*

Özsemerci, K., (2002), Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.

Öztürk, A.T., (2008), "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", *Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Journal of Arts and Sciences,* 10, 109-116.

Semerci, A.S., (2005), İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Seval, H., (2006)., "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.

Sığrı, Ü. ve Basım, N., (2006), "İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", SÜ, *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 6(12), 131-154.

Sun, H. Ö., (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Ankara: TC Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, S. J. (2013). *Using multivariate statistics. Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.

Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S., (2010), "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesinde Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.

Tengilimoğlu, D., Yiğit, A., (2005), "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 3.

Tuncel, H.T., (2011), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya: Konya Ticaret Odası.

Tümgan, C., (2007), Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sos. Bil. Enst. İşl. A.B.D., Y.L.P., Haziran.

Uçkun, C. Gazi, Pelit E., Emir, O., (2004), "Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Makaleler*, Sayı 1/39/59.

Üren S.G. ve Çorbacıoğlu, S., (2012), "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 14(1), 29-52.

Varol, F., (2010), Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Wilson, H.C., (2009). "Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşamıyor?", http://hazarcandanwilson-ik.blogspot.com.tr/2009/01/aile-irketleri-nedenkurumsallaamyor.html (15.12.2016).

Yelboğa, A., (2008), "İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların incelenmesi", *Türkiye Personel Yönetimi Derneği İç Anadolu Şube üyesi*, Yıl:19, Sayı:61, Ekim.

Yiğit, R., Dilmaç, B., Deniz, M. E., (2011), "İş Ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması", *Polis Bilimleri Dergisi* Cilt: 13(3).

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket Doğuş Üniversitesi'nde yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülmekte olan nepotizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

- Bu bir test değildir. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış yanıtı yoktur.
- Lütfen, **hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız**.
- Anket formlarına isim-soyadı yazılması gerek**me**mektedir.
- Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, sizin sorulara vereceğiniz yanıtların samimiyetine bağlı kalacaktır.
- Anket 4 bölümden oluşmaktadır ve cevaplamak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	**Cinsiyetiniz:** ❑ Kadın ❑ Erkek
2	**Yaşınız:** ❑ 18-25 ❑ 26-35 ❑ 36-45 ❑ 46-55 ❑ 56 ve üzeri
3	**Eğitim Düzeyiniz:** ❑ Ortaöğretim ❑ Lise ❑ Ön Lisans ❑ Lisans ❑ Lisansüstü
4	**Medeni durumunuz:** ❑ Evli ❑ Bekar
5	**Lütfen ekonomik durumunuzu en iyi tarif eden ifadeyi işaretleyin.** ❑ Hiç düşünmeden harcama yapabilirim. ❑ Rahat harcama yapabilirim ❑ Sıkılmadan harcama yapabilirim ❑ Düşünerek harcama yapabilirim ❑ Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabilirim ❑ Temel ihtiyaçlarımı bile zor karşılıyorum.
6	**Evinizde siz dahil yaşayan kişi sayısı:** ❑ 1 ❑ 2 ❑ 3 ❑ 4 ❑ 5 ve üzeri

	II. BÖLÜM: NEPOTİZM					
Aşağıdaki nepotizm ile ilgili yargılara katılma derecenizi lütfen belirtiniz.		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetleri ikinci planda kalmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan itibar görmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Bu işletmedeki alt ve orta kademedeki yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmaları veya onlara ceza vermeleri oldukça zordur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Bu işletmede personel alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

13	Bu işletmeye personel alımında yönetimde tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
Aşağıdaki örgütsel bağlılık ile ilgili yargılara katılma derecenizi lütfen belirtiniz.		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Bu işletmeye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Bu işletmeye bağlılık hissettiğim gibi bir başka işletmeye de kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Bu işletmede çalışmamın benim için özel bir anlamı var.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	İş hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Bu işletme hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Bu işletmede çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Şu an bu işletmede çalışıyor olmam istek değil gerekliliktir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Şu an bu işletmeden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Bu işletmeden şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Şu an bu işletmeden ayrılmama sebeplerimden biri de başka bir işletmede burada sahip olduğum olanakların sağlanmaması ihtimalidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Şu an bu işletmeden ayrılırsam yaşantımda çok fazla şey bozulurdu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Şu an bu işletmeden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Çıkarlarım için bu işletmeden ayrılıp başka bir işletmeye geçmeyi ahlaki bulmuyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Bir insanın çalıştığı işletmeye her zaman sadık olması gerektiğini düşünmüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Bu işletmeden şuan ayrılmak benim için avantajlı da olsa şuan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Burada çalışan diğer insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için bu işletmeden şuanda ayrılmak doğru olmaz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23	Bu işletme sadakatimi hak ediyor.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

24	Şu anda işletmeden ayrılırsam suçluluk hissederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	Bu günlerde insanların bir işletmeden diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	IV. BÖLÜM: İŞ DOYUMU					
Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği belirtmenizdir.		**Hiç memnun değilim**	**Memnun değilim**	**Kararsızım**	**Memnunum**	**Çok memnunum**
1	Beni her zaman meşgul etmesinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Tek başıma çalışamama imkân vermesinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Yöneticimin astlarını idare tarzından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	İş de terfi olanağımın olmasından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Çalışma şartlarından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmalarından	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

BİTTİ

Yanıtlarınız için teşekkür ederim

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:



Adres	:	Tanzimat sok. Kunter apt. No:74 Göztepe / Kadıköy / İstanbul / Türkiye
Cep Telefonu	:	05359298454
E-Posta	:	merve_uzunhasanoglu@hotmail.com

Doğum Tarihi	: 05.11.1984	**Ehliyet**	: Var
Medeni Hal	: Evli	**Sigara Kullanımı**	: Kullanmıyor
		Engellilik Durumu	: Yok

İş Deneyimleri:

Mayıs 2010-Ocak 2015 **Deneyim Süresi : 4 yıl 9 ay**		**SHERATON MASLAK OTEL - İstanbul Avrupa**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	:	Otel – Satın Alma-Satın Alma Şefi
İşin Tanımı	:	Otelin A'dan Z'ye bütün ihtiyaçlarının temin edilmesi. Departmanların ihtiyaç duydukları malzemelerin araştırılarak kaliteli ve uygun fiyata alınması.Tedarikçi firmaların değerlendirilmesi.Firmaların fiyat karşılaştırmasının yönetime raporlanması.
Raporlama Yaptığı Kişinin Ünvanı	:	Satın Alma Koordinatörü-CEO

Haziran 2008-Aralık 2009 **Deneyim Süresi : 1 yıl 6 ay**		**ÖNAYSAN METAL SANAYİ - İstanbul Anadolu**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	:	Otomotiv/Beyaz Eşya - Üretim -Üretim Mühendisi
İşin Tanımı	:	Üretimde üretilen parçaların ürün ağaçlarının oluşturulması ve bunların takibi ile birlikte revizyonlarının yapılması.Haftalık ve aylık kapasite planlarının oluşturulması ,operatör performansının ölçülmesi ve tesis müdürüne raporlanması.Yurt içi ve ihracat ürünlerinin standart ambalaj formlarının oluşturulması.Kalıpların aylık ve yıllık periyodik planın oluşturulması ve takip edilmesi. En çok arızalanan parçaların tespit edilmesi ve iyileştirilmesi.
Raporlama Yaptığı Kişinin Ünvanı	:	ÜRETİM MÜDÜRÜ VE TESİS MÜDÜRÜ

Ocak 2008-Haziran 2008 **Deneyim Süresi : 5 ay**		**Standart Kalite Danışmanlık - İstanbul Anadolu**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	:	Danışmanlık - İç Denetim - Danışman
İşin Tanımı	:	Firmalara kalite ve istatistik danışmanlığın verilmesi
Raporlama Yaptığı Kişinin Ünvanı	:	Proje Müdürü

Ekim 2007-Ocak 2008 **Deneyim Süresi : 4 ay**		**Göztepe Şafak Hastanesi - İstanbul Anadolu**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	:	Sağlık/Hastane - Kalite Kont/Güvence - Stajyer
İşin Tanımı	:	Kalite yönetim sistemleri denetleme süreçlerini hazırlamak
Raporlama Yaptığı Kişinin Ünvanı	:	Kalite Koordinatörüü

Ağustos 2006-Eylül 2006 Deneyim Süresi : 1 ay	**Arçelik A.Ş. Çamaşır Makinesi İşletmesi - İstanbul Anadolu**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	: Beyaz Eşya - Üreti - Stajyer
İşin Tanımı	: Üretim prosesleri ve bütün departmanların incelenmesi
Raporlama Yaptığı Kişinin Ünvanı	: Ürün Geliştirme Mühendisi

Ağustos 2005-Eylül 2005 Deneyim Süresi : 1 ay	**Uzel Makine A.Ş - İstanbul Avrupa**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	: Endüstri - Üretim - Stajyer
İşin Tanımı	: Üretim prosesleri ve bütün departmanların incelenmesi
Raporlama Yaptığı Kişinin Ünvanı	: Ürün Geliştirme Mühendisi

Ağustos 2004-Eylül 2004 Deneyim Süresi : 1 ay	**Baramak Makine Sanayii - İstanbul Anadolu**
Sektör - Bölüm - Pozisyon	: İmalat - Üretim - Stajyer
İşin Tanımı	: Talaşlı ve Talaşsız İmalatın incelenmesi

Eğitim Bilgileri:

Yüksek Lisans	:	Üniversite	: Doğuş Üni. (Vakıf Üniversitesi)
		Fakülte	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
		Bölüm	: İşletme Yüksek Lisansı
		Öğrenim Tipi /Öğrenim Dili	: İkinci Öğretim / Türkçe
		Başlama Tarihi / Mezuniyet Tarihi	: Eylül-2013 / Ocak-2017
Lisans	:	Üniversite	: Doğuş Üni. (Vakıf Üniversitesi)
		Fakülte	: Mühendislik Fakültesi
		Bölüm	: Endüstri Mühendisliği
		Öğrenim Tipi /Öğrenim Dili	: Örgün Öğretim / Türkçe
		Başlama Tarihi / Mezuniyet Tarihi	: Eylül-2003 / Haziran-2007
Lise	:	Lise Türü / Lise Bölümü	: Süper/Yabancı Dil Ağırlıklı Lise / Fen Bilimleri
		Öğrenim Tipi / Öğrenim Dili	: Örgün Öğretim / Türkçe
		Lise Adı	: İhsan Kurşunoğlu Süper Lisesi
		Başlama Tarihi / Mezuniyet Tarihi	: Eylül-1999 / Haziran-2003

Kurs ve Seminerler :

İş İngilizcesi	Doğuş Üni.	2009	42 saat
Solid Works Eğitim Sertifikası	UMTAŞ	2006	2 gün
SQL SERVER	Bilge Adam	2007	1 gün
İngilizce Kursu	Amerikan Kültür	2007-2008	1 yıl
ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitim Sertifikası	Standart Kalite	2007	2 gün
ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Dökümantasyon Eğitim Sertifikası	Standart Kalite	2007	2 gün
ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkik Eğitim Sertifikası	Standart Kalite	2008	2 gün
ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi İç Tetkik Eğitim Sertifikası	Standart Kalite	2008	2 gün
ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Eğitim Sertifikası	Standart Kalite	2007	2 gün
OHSAS 18001:1999 İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği Yönetim Sistemi İç Denetçi Eğitim Sertifikası	Standart Kalite	2007	2 gün

Yabancı Dil :	Dil	Genel	Okuma	Yazma	Konuşma	Öğrenilen Yer
	İngilizce	Orta	Orta	Orta	Orta	Yurtiçi kurs
	İtalyanca	Başlangıç	Başlangıç	Başlangıç	Başlangıç	Yurtiçi kurs
	Almanca	Başlangıç	Başlangıç	Başlangıç	Başlangıç	Yurtiçi kurs

Bilgisayar Deneyimi :

Microsoft Ofis (Excel, Word, Powerpoint, Access), Autocad, Solid Works, SPSS , MRP , ERP.

Referanslar:

Barış OKÇU	ONAYSAN METAL SANAYİİ /Teknik Müdür	05324950009
Barış Tekdemir	Arçelik A.Ş /Ürün Geliştirme Mühendisi	05332657417
Hakan Altuğ	Sheraton Maslak Otel/Satın Alma Koordinatörü	05322412142

Projeler :

Bitirme projemi Arçelik A.Ş Çamaşır Makinesi İşletmesinde başarıyla tamamladım. Konum kurutucu bandında şasi montajının iyileştirilmesiydi. Bu proje ile firma için %40 iyileşme sağlanmıştır.