

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**2019-YL-237**

**KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
KUŞADASI'NDAKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Dr. Öğr. Üyesi Tuğrul AYYILDIZ**

**AYDIN - 2019**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA tarafından hazırlanan “Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkisi: Kuşadası’ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği” başlıklı tez, ...../...../2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
<b>Başkan</b>			
<b>Üye</b>			
<b>Üye</b>			
<b>Üye</b>			
<b>Üye</b>			

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarih .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdür

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiği, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

15/11/2019

Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA

## ÖZET

### KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KUŞADASI'NDAKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Tuğrul AYYILDIZ

2019, IV + 116 Sayfa

Günümüz dünyasında konuşulan bir olgu haline gelen kayırmacılık, hizmet sektörünün önemli bir parçası olan turizm endüstrisinde de karşımıza çıkmaktadır. Kayırmacılık bu endüstri içerisinde, insan faktörünün oldukça önemli olduğu konaklama işletmelerinde de etkisini göstermektedir. Söz konusu insan olduğundan örgüte duyulan güven ve bağlılık, konaklama işletmelerindeki hizmetin sağlanabilmesi için önemli bir araçtır.

Bu çalışmada, Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen iş görenlerin kayırmacılık algısının, üyesi oldukları örgüte olan güven ve bağlılık algılamaları üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak için literatür taraması yapılarak; sırasıyla kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Nicel araştırma yöntemi uygulanarak, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kayırmacılık kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel güven kavramı, üçüncü bölümde de örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise çalışmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, yöntemi, varsayımları ve hipotezleri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca örnekleme oluşturan konaklama işletmelerindeki 368 iş görene anket uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiş ve çalışmanın bulguları ortaya konmuştur. Son olarak elde edilen bulgular temel alınarak sonuç açıklanmış, daha sonraki çalışmalara da yön vermek üzere öneriler sunulularak çalışmaya son verilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Turizm, Kayırmacılık, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Kuşadası.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF FAVORITISM ON ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT PERCEPTION: THE CASE OF 4 AND 5 STAR ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS IN KUSADASI

Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA

M.SC. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Assistant Professor Doctor Tuğrul AYYILDIZ

2019, IV + 116 Pages

Favoritism, which has become a spoken phenomenon in today's world, also appears in the tourism industry which is an important part of the service sector. In this industry, Favoritism shows its effect in accommodation establishments where human factor is very important. The trust and commitment to the organization is an important tool for the provision of services in accommodation establishments.

In this study, the effect of employers' employment in four and five star accommodation establishments in Kuşadası on the perception of trust and commitment to the organization they are a member of has been examined. In order to form the theoretical structure of the study, by doing literature review; the concepts of favoritism, organizational trust and organizational commitment are explained. Using quantitative research method, data collection tool was used.

The study consists of four main sections. In the first section, the concept of favoritism is discussed. In the second section, the concept of organizational trust and in the third section the concept of organizational commitment was examined. In the fourth and last chapter, the purpose of the study, its importance, its universe, sample, limitations, method, assumptions and hypotheses are explained. In this section, the data obtained by applying a questionnaire to 368 jobseekers in the accommodation establishments forming the sample were analyzed and the findings of the study were put forward.

**KEYWORDS:** Tourism, Favoritism, Organizational Commitment, Organizational Trust, Kusadası.

## ÖNSÖZ

“Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkisi: Kuşadası’ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği” başlıklı tez çalışmamın belirlenmesinde, planlanmasında, araştırılmasında ve oluşturulmasında bana yol gösteren, her ihtiyacım olduğunda vakit ayırarak beni dinleyen, çalışmamın tüm aşamalarında kendinden çok şey öğrendiğim ve en önemlisi de öğrencisi olmaktan gurur duyduğum kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Tuğrul AYYILDIZ’a teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans öğrenimin boyunca derslerine katılmaktan büyük onur duyduğum, doğru adımları atmama vesile olan, önerilerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Gül ERBAY ASLITÜRK’e, Dr. Öğr. Üyesi Ülker ÇOLAKOĞLU’na ve Dr. Öğr. Üyesi Hakan ATAY’a teşekkür ederim.

Lisans ve Lisansüstü eğitim ve öğretimim boyunca fikirleri ile ufkumu genişleten bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bugüne kadar hep arkamda olup, daima bana inanan ve güvenen, varlıklarıyla güç veren, çalışmamın en başından itibaren her aşamasında moralleri ve bitmek bilmeyen sabırları ile hep yanımda olup emeklerini hiç esirgemeyen ve her zaman bana destek olan annem Zuhal KÜÇÜKGÜNEY’e ve babam Özkan KÜÇÜKGÜNEY’e en derin minnetlerimi ve saygılarımı sunarım.

Aldığım kararlarda yanımda olan, tez çalışmamı tamamlayabilmem için her türlü fedakârlıkta bulunan eşim Anıl MUCA’ya teşekkür ederim.

Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ .....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiv
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	4
1. KAYIRMACILIK .....	4
1.1. Kayırmacılık Kavramı .....	4
1.2. Kayırmacılık Türleri .....	12
1.2.1. Adam Kayırmacılığı .....	14
1.2.1.1. Nepotizm .....	14
1.2.1.2. Kronizm.....	18
1.2.2. Siyasi Kayırmacılık (Patronaj) .....	22
1.3. Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	25
<b>2. BÖLÜM</b> .....	28
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....	28
2.1. Güven Kavramı.....	28
2.2. Örgütsel Güven Kavramı .....	31
2.3. Örgütsel Güven Türleri.....	33
2.3.1. Yöneticiye Güven .....	33
2.3.2. Örgüte Güven.....	34

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	35
2.4. Örgütsel Güven Modelleri .....	35
2.4.1. Mishra Güven Modeli .....	36
2.4.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli .....	38
2.4.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli .....	39
2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli .....	40
2.4.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli .....	42
<b>3. BÖLÜM</b> .....	<b>44</b>
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>44</b>
3.1. Bağlılık Kavramı .....	44
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	45
3.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar ve Yaklaşımlar .....	47
3.3.1. Tutumsal Bağlılık .....	48
3.3.2. Davranışsal Bağlılık .....	52
3.3.3. Çoklu Bağlılık .....	55
<b>4. BÖLÜM</b> .....	<b>57</b>
<b>4. KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KUŞADASI'NDAKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ</b> .....	<b>57</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57
4.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	58
4.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları .....	59
4.4. Veri Toplama Yöntemi .....	59
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	61
4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....	63
4.7. Güvenilirlik Analizi .....	64
4.8. Geçerlilik Analizi .....	66
4.8.1. Kayırmacılık Ölçeği Faktör Analizi .....	67



4.8.2. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi .....	69
4.8.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	71
4.9. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	72
4.9.1. Demografik Bulgular .....	72
4.9.2. Kayırmacılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ile İlgili Betimsel Bulgular.....	74
4.9.3. Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	79
4.9.3.1. Kayırmacılık ile örgütsel güven ve örgüt bağlılık arasındaki ilişki durumuna yönelik bulgular .....	79
4.9.3.2. Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulgular.....	81
4.10. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi .....	90
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>92</b>
<b>6. KAYNAKLAR.....</b>	<b>98</b>
<b>7. EKLER .....</b>	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>115</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kayırmacılık Türleri.....	14
Şekil 2.1. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	39
Şekil 2.2. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli.....	41
Şekil 2.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli .....	42
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Yaklaşımlar .....	48
Şekil 3.2. Tutumsal Bağlılık.....	49
Şekil 3.3. Davranışsal Bağlılık .....	53
Şekil 3.4. Çoklu Bağlılık .....	55

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Güven ile İlgili Efsaneler ve Gerçekler .....	30
Tablo 2.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli .....	38
Tablo 4.1. Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	65
Tablo 4.2. Kayırmacılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 4.3. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	65
Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	65
Tablo 4.5. Kayırmacılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	67
Tablo 4.6. Örgütsel Güven Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	70
Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	71
Tablo 4.8. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	73
Tablo 4.9. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	75
Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	77
Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	78
Tablo 4.12. Kayırmacılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Durumu	80
Tablo 4.13. Kayırmacılık Boyutları ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Durumu.....	81
Tablo 4.14. Kayırmacılığın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi .....	83
Tablo 4.15. Kayırmacılık Boyutlarının Örgütsel Güven Üzerine Etkisi .....	85
Tablo 4.16. Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	87
Tablo 4.17. Kayırmacılık Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	89
Tablo 4.18. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu Özet Sonuçları .....	91

## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Anket Formu .....	110
-------------------------	-----



## KISALTMALAR DİZİNİ

TDK : Türk Dil Kurumu

TEPAV : Türkiye Ekonomi Politikaları Vakfı



Her Zaman Bana Destek Olan *Anneme ve Babama.*



## GİRİŞ

Hızla artan değişim ve gelişim ile birlikte, rekabetin çok fazla olduğu günümüz dünyasında, rekabetçi bir üstünlük sağlayabilmek tüm işletmelerin amaçları arasında yer almaktadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri açısından da temel amaçlardan biri rekabetçi kalabilmektir. Bu amaca ulaşmada birçok faktörün etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Konaklama işletmelerinin emek - yoğun bir yapıya sahip olmasından dolayı, insan unsuru ayrı bir öneme sahiptir. Turizm sektörünün bel kemiğini oluşturan konaklama işletmelerinin en önemli üretim kaynağının, insan unsuru olduğu açıktır. Çünkü yoğun rekabet ortamında bir konaklama işletmesinin farklılık oluşturması açısından, anahtar rolü işğören üstlenmektedir. Bu yüzden rekabet avantajını elinde tutmak isteyen konaklama işletmeleri, çalışanlarını memnun etmek durumundadır. İşletme bu memnuniyeti sağlamak için adaletsiz olan eylemlerden vazgeçmek zorundadır.

Son yıllarda önemli bir olgu haline geldiği düşünölen ve daha fazla araştırılmaya başlanan kayırmacılık, işğöreni derinden etkilemektedir. Kayırmacılık, kişisel veya keyfi olan sebeplerle bir kişi ya da grubun ayrıcalıklı davranış görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Arasli ve Tumer, 2008).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kayırmacılığın, insanların topluluk halinde ve örgütlü biçimde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıktığı söylenebilir. Ele geçirilen arkeolojik bulgularda, kayırmacı uygulamaların antik çağlara kadar uzandığı görölmektedir (Çarıkcı ve Arslan, 2010: 27). Kayırmacılığın, ilk olarak M.Ö.4000 yıllarında bir Sümer tabletinde anlatıldığı bilinmektedir (TEPAV, 2006: 33). Bu doğrultuda kayırmacılığın ilk insan topluluklarının yaratılışından itibaren süre gelen gayri ahlaki davranışlar bütünü olduğu ve örgütlerde eyleme dönüşen bir hastalık olduğu söylenebilir. Bu durumda kayırmacılık kavramının olumsuz çağrışımlar yaratıyor olması normal bir durumdur. Halk dilinde torpil kavramını da içerisine alan kayırmacılık olgusunun (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 61), konaklama işletmeleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir.

İşe alım, terfi, maddi ve sosyal olanaklar, işten çıkarılma gibi örgütsel tüm süreçlerde etkin olabilen ayrıcalıklı uygulamalar gerçekleşirken yakınlık bağları dikkate alınmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010). Kayırmacılık uygulamalarına temel oluşturan bu yakınlık

bağları, kayırmanın yapılma şekline göre üçe ayrılmaktadır. Kan bağına yönelik olarak yapılan ve akraba kayırmacılığı olarak adlandırılan kayırmacı uygulamalar ‘‘nepotizm’’ (Biber, 2016: 25); aynı şehirde olma, benzer kültüre sahip olma, yakın arkadaşlık gibi eş - dost ilişkilerini kapsayan kayırmacı uygulamalar ‘‘kronizm’’ (Khatri ve Tsang, 2003: 290; N. Yılmaz, 2008: 12); aynı siyasi görüşü benimseme, aynı ideolojiye sahip olmaya yönelik kayırmacı uygulamalar ise ‘‘patronaj’’ olarak ifade edilmektedir (Oktay, 1983: 209; Akt: A. Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25).

Kayırmacı uygulamalar temelinde yer alan adil olmayan davranışlar, bireylerin örgüte yönelik tutumları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu çalışmaya dâhil edilmek için seçilen tutumlardan ikisi örgüte duyulan güven ve bağlılıktır. Güven ve bağlılığın, örgüt içerisinde yer alan tüm birey ve gruplar arasında dengenin oluşmasını sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda güven Tutar (2016: 295)’a göre; işgörenlerin örgütlerin uygulamalarına, yöneticilerinin söz ve eylemlerine duyduğu emin olma derecesidir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik ilişkisi ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılaması şeklinde ifade edilmektedir (Schermerhan vd., Akt: Bakan, 2011: 8).

Çalışanların örgüte yönelik tutumları işe alım sürecinden itibaren başlamakta ve karşılaşılan her durumdan etkilenmektedir. Bireylerin algılamalarından hareketle örgüte yönelik geliştireceği tutum ve davranışlar hem birey hem de örgüt için etkili sonuçlara neden olabilmektedir. Kendisi ile aynı niteliklere sahip, hatta bulunduğu iş alanında kendisinden daha ayrıcalıklı haklara sahip olması, bireyin güven ve bağlılık algılamalarını sorgulayıcı bir durum oluşturur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, kayırmacı uygulamaların yapıldığı örgütte çalışan bireyin, örgüte yönelik güven ve bağlılık algılamalarının olumsuz yönde etkileneceği söylenebilir. Bu doğrultuda tasarlanan çalışmanın amacı, kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerine etkisini incelemektir.

Literatür taraması yapıldığında, kayırmacılık ile ilgili çalışmaların bulunduğu görülmüştür, fakat konu ile ilgili çalışmaların azlığı dikkati çekmektedir. Çalışmaların genellikle, kayırmacılığın üç türünden sadece biri temel alınarak yapıldığı göze çarpmaktadır. Ayrıca kimi çalışmalarda kayırmacılığın sadece örgütsel güven üzerine etkisi incelenirken, kimi çalışmalarda ise sadece örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Bazı çalışmalarda da kayırmacılık, nitel araştırma olarak incelenmiştir. Kayırmacılığın üç türünün de kullanılarak, birbirinin tamamlayıcı olarak düşünülen hem örgütsel güven hem



de örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceleyen çalışmaya rastlanamamıştır. Bu doğrultuda Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerinde etkisi var mıdır? sorularına cevap aranırken, gerekli öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmanın 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak sınırlandırılmasının nedeni, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin organizasyon ve faaliyet açısından daha kurumsal yapıya sahip olduğunun düşünülmesidir. Araştırma, anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Anketler toplam 22 adet konaklama işletmesine dağıtılmıştır.

Emek-yoğun yapısıyla dikkat çeken turizm sektöründe, kayırmacılık davranışının birçok konaklama işletmesinde uygulandığı düşünülmektedir. Kayırmacılık uygulamalarının örgütsel güvene ve örgütsel bağlılığa olumsuz etkisi düşünüldüğünde, konaklama işletmelerinde yapılan kayırmacılığın, işletme çalışanlarının işletmeye olan güvenlerini ve işe olan bağlılıklarını negatif yönde etkilediği varsayılmaktadır. Bunun yanında, konaklama işletmesi çalışanlarının anket sorularını içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları ile varlığı bilinen ancak ifade edilmekten çekinilen kayırmacılığın ortaya konulacağı düşünülmektedir. Bu şekilde kayırmacı uygulamaların konuşulmaya başlanması, aynı zamanda çözümlenmesi için de iyi bir adım olabilecektir.

# 1. BÖLÜM

## 1. KAYIRMACILIK

Yaşamımız boyunca farkında olarak veya olmayarak, kayırmacı ilişkilerde bulunmuş ya da o ilişkilere maruz kalmışızdır. Kayırmacılık gerek günlük hayatta gerekse örgütsel hayatta farklı şekillerde kendini göstermektedir. Özellikle örgütsel hayattaki yansımaları ile adından söz ettiren kayırmacılık (R. Erdem, 2010: 1), daha yeni yeni sorun olarak görülmeye başlanarak, araştırmalarda ve tartışmalarda yerini almıştır (Aytaç, 2010b: 3). Araştırmalar sayesinde literatürde kendine yer bulan kayırmacılığın, eşitliğin ve adaletin temellerini sarstığı oldukça açıktır. Eşitsizliği ve adaletsiz bir uygulamayı temsil ettiğini söyleyebileceğimiz kayırmacılık, aslında toplum tarafından bilinen bir gerçekliktir. En kötüsü de kayırmacılığın etik dışı davranış olduğu bilinmesine rağmen, bu eyleme karşı tepkisiz kalınması ve zaman zaman destekleniyor olması, rahatsız edici bir durumdur. Biber (2016: 2) “tepkisizlikle yücelen kayırmacılık, yüzlerce yıl evrilerek günümüze kadar geldi” şeklindeki ifadesiyle, kayırmacı ilişkilerin ortadan kaldırılmasının ne kadar zor olabileceğini gözler önüne sermektedir. Kayırmacılığın ne olduğunun anlaşılması için, bu bölümde; ilk olarak literatür taraması sonucunda karşılaşılan kayırmacılık ile ilgili yapılan araştırmalara değinilecektir. Kayırmacılık kavramsal olarak incelenerek, kayırmacılığın türlerine yer verilecektir. Sonrasında kayırmacılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelenecektir.

### 1.1. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık, insanın olduğu hemen her yerde kendini gösteren bir olgudur. Kayırmacılık, özellikle kamusal olarak faaliyet gösteren işletmelerde genellikle karar alma süreçlerinde, maddi menfaatlerin yanı sıra geçmişe dayalı birlikteliklerden ve manevi değerlerden hareketle ortaya çıkan bir yolsuzluk türüdür (Kayabaşı, 2005: 56; Akt: Büte, 2011a: 384; Tortop, 1999: 48).

Çarıkçı ve Arslan (2010: 27) tarafından yolsuzluk, “politik yozlaşma” olarak nitelendirilmektedir. Dünya Bankası tanımına göre yolsuzluk, “kamu gücünün özel amaçlar için kötüye kullanılmasıdır” (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı [TEPAV], 2006: 23). Nye (1967: 417), yolsuzluğa ait genel bir ifade olarak kullanıldığını düşündüğü “özel amaçlar” noktasına vurgu yaparak daha açıklayıcı bir tanımlama yapmıştır. Ona göre yolsuzluk; daha çok kamu hizmetlerinde, özel olarak tabir edilebilecek, aile, arkadaşlık vb.

gibi yakınlık ilişkilerinden dolayı gerek parasal gerekse mevkisel bir çıkar sağlamak amacıyla rüşvet, nepotizm, mevcut kaynakların yanlış yönlendirilmesi gibi çeşitli yollarla, kuralların ihlal edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca Nye (1967: 417), çeşitli yollarla ihlal edilen kuralların, yolsuzluk türlerini ortaya çıkardığını savunmaktadır. Şöyle ki; yolsuzluk olgusu belli türlere ayrılmıştır. Bu türlerden bir kısmı doğrudan ceza yaptırımına dayalı eylemler, bir kısmı ise dolaylı ceza yaptırımına dayalı eylemler veya suç sayılmayan eylemler arasında yer almaktadır. Rüşvet, zimmet, irtikap (yiyicilik), kara para aklama ve dolandırıcılık doğrudan ceza yaptırımına dayalı yolsuzluk türleri arasında yer alırken; rant, kollama, lobicilik ve kayırmacılık suç sayılmayan yolsuzluk türlerindedir (TEPAV, 2006: 25-26).

En sık karşılaşılan yolsuzluk türünün, kayırmacılık olduğu ifade edilmektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27). Kayırmacılık kavramı zaman zaman, ayrımcılık kavramı ile birlikte de kullanılmaktadır. “Bir kişiyi belirli özellikleri nedeniyle mağdur etmek” (Ataöv, 1996; Akt: Demir, 2011: 761) şeklinde tanımlanan ayrımcılık, çoğunlukla ön yargılardan doğan bir durumu ifade etmektedir (Zorlu ve Çalm, 2012: 170). Dolayısıyla ayrımcılığın, kayırmacılık ile yakın ilişkili olduğu söylenebilir. Her ne kadar, kayırmacılık ve ayrımcılık yakın ilişki içerisinde olsalar da ikisi arasında kavramsallık yönünden zıt yönlü bir ilişki olmakla birlikte, çok ince bir nüans ta vardır. Şöyle ki; bir kısım insanlar çeşitli nedenlerle kayırılmaktadır. Fakat bu kayırılmanın gerçekleşmesi, geriye kalan insanları ayrılmış konuma getirmektedir (R. Erdem, 2010: 1). Yani, kayırma eyleminin yapılmadığı birey ayrımcılığa maruz kalmış demektir.

Yolsuzluk ve ayrımcılık kavramları ile oldukça yakın ilişki içerisinde olduğu bilinen kayırmacılık; Aktan (2002b: 59)’ın ifadesine göre, dilimizde de karşımıza çıkan ve kelime kökünün Arapça’ya dayandığı bilinen “*iltimas*” kavramı ile eş anlam olarak kullanılmaktadır. Ona göre iltimas, “haksız yere ve yasa dışı kayırma” anlamında kullanılmaktadır. Ayrıca iltimas halk dilinde, torpil kavramıyla ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra arka çıkma, koruma, kollama ve destekleme (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 61) gibi kavramlarla da ilişkilendirilen kayırmacılık, İngilizce karşılığı ile “*favoritism*” olarak bilinmektedir (Polat ve Kazak, 2014: 73).

Değişik dönemlerde ve farklı yerlerde yapılan araştırmalar sonucunda, ele geçirilen bulgular, kayırmacılık tarihinin antik çağlara dayandığını göstermektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27). Bu tarihi bulgular da kayırmacılığın, insanlık tarihinin başlangıcından günümüze

kadar, çeşitli şekillerde karşımıza çıkabileceğinin kanıtı niteliğindedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 37). Literatür incelendiğinde, kayırmacılık ile ilgili oldukça fazla örneğin varlığı göze çarpmaktadır. Fakat örneklerin sonu gelmeyeceğinden, burada örnekler kısıtlamaya gidilerek aktarılmıştır.

İstanbul Arkeoloji Müzesi'nde bulunan M.Ö. 1400 yılına ait "Sümer Okul Günleri" adını taşıyan tablet, kayırmacılık uygulamalarına örnek teşkil etmekte ve kayırmacılığın ilk yazılı belgesi olma özelliğini taşımaktadır. Tablette; okulunda başarısız olan bir öğrencinin, ailesinin girişimleri sonucu başarılı olduğundan bahsedilmektedir (TEPAV, 2006: 33).

Platon'un, kendinden sonra kız kardeşinin oğlunu, kurduğu akademisinin yöneticisi olarak görevlendirmesi, kayırmacılığın en ilginç örneği olarak ifade edilmektedir (Platon, 2005: 13; Akt: Çarıkçı ve Arslan, 2010: 28).

Amerika'da George Washington'un, dostu Alexander Hamilton'u Birleşik Devletler Hazine Sekreteri olarak ataması ise bir başka kayırmacılık örneğidir (<http://en.wikipedia.org>; Akt: Çarıkçı ve Arslan, 2010: 29).

Türk yönetim geleneğinde kayırmacı uygulamaların, 16. yüzyıl sonrasında Osmanlı devlet otoritesinin zayıflamaya başlamasıyla yaygınlaştığı ifade edilmektedir (Özsemerci, 2003: 27). Ortaylı (2006)'dan aktaran Çarıkçı ve Arslan (2010: 32)'in bahsettiği "beşik uleması" sistemi, kayırmacılığın en güzel örnekleri arasındadır. Bu sisteme göre, medreselerde ders veren olarak tanımlanan müderris çocukları, erkek olduğu takdirde, doğar doğmaz medrese öğretmeni sayılarak kayırıldı.

Osmanlı Devleti'nde kayırmacı uygulama örneklerinden bir diğeri; İbrahim Paşa'nın, Kanuni Sultan Süleyman'ın şehzadelikinden itibaren kariyerinde hızla yükseltilmesi ve Sultan'ın damadı olmasıdır (Tezcan, 2004; Akt: Çarıkçı ve Arslan, 2010: 32).

Diğer bir örnekte; Sokullu Mehmet Paşa'nın, kendi oğlu Hasan Paşa'yı kayırarak, Bağdat valisi yapmasıdır (Biber, 2016: 22). Osmanlı Devleti döneminde bu ve buna benzer örneklerin oldukça yaygın olduğu da bilinmektedir.

Cumhuriyet dönemi de, kayırmacılığın yaşandığı bir dönem olarak vurgulanmaktadır (Biber, 2016: 23). Cumhuriyetin ilk partisi olarak adından söz ettiren Cumhuriyet Halk Partisi, 23 yıl kadar uzun süren bir hâkimiyetle, tek parti olmanın avantajını yaşamıştır. Bu

hâkimiyetinin vermiş olduğu rahatlıkla, kayırma uygulamalarını gerçekleştirmekten kaçmadığı vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda da halktan aşırı tepki görerek, çok partili hayata mecbur bırakıldığı ifade edilmektedir (Kirman, 2006: 95; Akt: Biber, 2016:24).

Kayırmacılığın yeni olmadığı görülse de, kayırmacılık olgusu ilk olarak, 1982 yılında ABD başkanlık seçimini galibiyet ile tamamlayan General Jackson'ın, bürokrasiye memur alımı sırasında uyguladığı kayırmacı eylemlerle, politika ve yönetim yazınında yerini almıştır (Tortop, 1994: 48; Akt: Bute, 2011a: 385).

1997 yılında Asya'da yaşanan finansal krizin en önemli sebebi olarak gösterilen kayırmacılıkla ilgili, çok fazla deneysel çalışma bulunmadığı göze çarpmaktadır. Bunun nedenini, kayırmacılığın ölçülmesinin zor olması şeklinde ifade etmek mümkündür. Çünkü herkesin zamanı geldiğinde bir kayırmacılık uygulamasının başrol oyuncusu olma durumu ihtimali aşikârdır. Sınırlı sayıdaki deneysel çalışmaya karşılık, araştırmaların ve buna bağlı olarak da teorik yazının giderek arttığı belirtilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 167).

Aytaç (2010a: 100) ve Biber (2016: 43)'e göre; toplumda yaygın olarak kullanılan *"tanışın varsa işin kolay"*, *"kimsen yoksa vay haline"*, *"adamım olur"*, *"dayım olur"*, *"hemşerim olur"*, *"kirvem olur"*, *"akrabam olur"*, *"yakınımdır"*, *"köylümdür"*, *"Bakan tanıdık"*, vb. şeklinde kullanılan söylemler, kayırmacılık eylemlerine doğruluk kazandırmaktadır.

Kayırmacılığın, oldukça sık karşılaşılan bir yozlaşma türü olduğu vurgulanmaktadır. Kayırmacılık; bir işletmede veya kurumda görev alacak kişilerin seçilmesinde becerilere, yeteneklere ve eğitim düzeylerine dikkat edilmeden, yöneticilerin yakın çevresindeki kişilere öncelik vermesi olarak ifade edilmektedir (Çoban, 1999: 181).

A. Yılmaz ve Kılavuz (2002: 25), Oktay (1983: 209)'dan aktarımıyla kapsamlı bir tanımlama yaparak kayırmacılığı; örgütlerdeki işe alımlarda ve terfilerde, belirlenen genel kuralların geri plana atılarak, aynı okulda okumuş olmak, aynı memleketten olmak, aynı siyasi partiden olmak gibi özelliklerin ön planda olması durumu şeklinde ifade etmektedir.

Kayırmacılık, eşit haklara sahip olan bir bireyin ya da grubun diğer bireylere ya da gruplara tercih edilmesidir (M. Roy ve F. Roy, 2004: 238).

Kwon (2006: 1), kayırmacılık için ağır bir ithamda bulunarak, kayırmacılığın toplumsal bir kanser olduğunu ifade etmektedir. Ona göre kayırmacılık; sonrasını

düşünmeden uygulanan verimsiz bir karardır. Aynı zamanda, örgüt içindeki çatışmanın ve stresin önemli kaynaklarından da birisidir.

Ören (2007: 84)'in tanımına göre kayırmacılık, mevcut olan bir kadroya eleman seçiminde bilgi, yetenek gibi niteliksel özellikleri bir kenara bırakıp, arkadaşlık ya da akrabalık ilişkilerine öncelik vermektir. Sayılı ve Kızıldağ (2007: 235)'ın tanımına göre ise kayırmacılık, etik dışı davranışlar olarak vurgulanarak; "tinsel - duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır" şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kayırmacılık; istihdam, kariyer ve personel ile ilgili kararlarda arkadaşlara, meslektaşlara ve tanıdıklara özel ayrıcalıkların sağlanmasıdır (Arasli ve Tumer, 2008:1239).

Çınar (2009: 1)'dan aktaran Akyol (2018: 9) kayırmacılığı oldukça detaylı bir örnekle açıklayarak tanımlamaya çalışmıştır:

*Anadolu'nun birçok köyünde hayvanlar kayırılır. Kayırmak kavramı buradan gelir. Hayvanları kayırmak demek, onlara bakmak, onları beslemek, tımar etmek, onların altını temizlemek, onları himaye etmek, ona bakmanın kaygısını taşımak anlamına gelir. Bu kavram özellikle kış mevsimi için geçerlidir. Kışın hayvanlar otağa gidemedikleri için ahır, tavla ya da kümeste barınmak zorundadır ve sahibi tarafından kayırılması gerekir. Kayırılmalıdır ki hayvanlar sağlıklı biçimde bahara ulaşsın ve onlardan et, süt, yumurta, buzağı alabilsin. Kayırılma kavramında incelikler de vardır. Bazı hayvanların kayırılması sahibine ciddi yük getirir. Örneğin o yıl kısır kalmış bir inek buzağı doğurmamıştır. Bir yıl boyunca süt de vermeyecektir. Çiftçi için o ineği kayırmak ekonomik değildir ve o ineği bahara kadar mırın kırın kayırır. Kısır ya da bir yıl bekleyen hayvanların yanı sıra düve, tosun gibi henüz üretken olmayan hayvanlar da kayırılırken çiftçinin gözüne batar.[...]"*

Bu örnek ile kayırmak kelimesinin etimolojik kökeninin tarım kaynaklı olduğunun anlaşıldığını söylemek mümkündür.

Çınar (2009: 1)'dan aktaran Akyol (2018: 9)'un bahsi geçen örneğini bir kurum veya işletmeye uyarladığımızı düşünürsek, tarım toplumunda algılanan "kayırmacılık" kavramı, tam anlamıyla birbiri ile örtüşmüyor olsa da kurum çalışanları için benzer algılamalar yaratacağı oldukça açıktır. Diyelim ki; işletme sahibi olan kişi kalifiye olmayan bir elemanı, hayır diyemeyeceği bir arkadaşının vasıtasıyla işe almış olsun. İşletme yeterli olmayan bu elemanı, ondan verim alıncaya kadar yetiştirmek zorundadır. Bu süre boyunca işletme,

nitelikli elemandan kazanacak olduğu faydayı, kalifiye olmayan elemanı yetiştirme maliyetine tercih etmiş olacaktır. Yani işletme sahibi, onu hem işe alırken göstermiş olduğu davranışla hem de onun işe alışması için sarf ettiği çabayla, istemeyerek olsa bile, bu elemanı kayırmış olacaktır (Biber, 2016: 4).

R. Erdem (2010: 1) ise kısa ve öz bir tanımlama yaparak kayırmacılığı, ‘‘bir kişi veya grubun lehine olarak, hak ve adaletten sapma eğilimi’’ olarak tanımlanmaktadır.

Aytaç (2010b: 4) kayırmacılığı, ‘‘yakın ilişki ağları etrafında kurulan çarpık ilişkiler biçimi’’ olarak tanımlarken, yakınlığın türüne göre de kayırmacılığın farklı Şekillerde gerekleēebileceđinin üzerinde durmaktadır.

Bir başka tanıma göre kayırmacılık; bir kişi veya grubu, yönetimin, sadece o kişi veya gruba yakınlık duymasından dolayı tercih etmesi Şeklinde ifade edilmektedir (Know, 2005; Akt: Sadozai vd., 2012: 761).

zkanan ve Erdem (2014: 184)’e göre ise kayırmacılık, kabilecilik ve kulplk kavramlarını kapsamaktadır. Beyrut (2005: 339)’dan aktaran Kilili (2015: 59)’ya göre kabilecilik; birbirine sıkı sıkıya bağlı olan ve birbirleri ile yardımlaşan toplulukları ifade etmektedir. Kulplk ise, Büyüklü (1976: 81)’dan aktaran Özkanan ve Erdem (2014: 184)’e göre; özellikle devlet kadrolarının hizmet etmekten ziyade, iş bulma aracı olarak düşünülmesi ve doğrultuda eyleme geçilmesi.

Kayırmacılık Türk Dil Kurumunun tanımına göre ise; ‘‘belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde, nesnellikten uzaklaşıp yan tutma’’ Şeklinde açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017).

Kayırmacılık evrenseldir. Bu doğrultuda bütün toplumlarda ve kültürlerde kayırmacı ilişkilere rastlamanın mümkün olduğu vurgulanmaktadır (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 61). Dolayısıyla kayırmacılığın insan unsurunun bulunduğu her yerde görülmesi de normaldir (A. Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Kayırmacılığın gerekleēmesi için, iki tarafın varlığı söz konusu olmaktadır. B. Erdem vd., (2013: 54)’ne göre bunlardan ilk olan taraf, kayırma işini yapan kişi, diğer taraf ise kayırmacılığa maruz kalan kişidir. Yani sözü edilen taraflar kayıran ve kayırılıandır. S. İlhan ve Aytaç (2010: 63) alışmasında vurguladığı üzere, kayıran ve kayırılan arasında piramit tarzına benzetebileceğimiz, dikey hiyerarşik bir ilişki

söz konusudur. Kayıran; hiyerarşinin üst noktalarında yer alan; koruyan, kollayan, gözeten veya yetkili olan kişidir. Kayırılan ise; hiyerarşinin daha altında yer alan ve üstüne karşı minnettarlık duyan; korunan, işleri kolaylaştırılan, anlık fırsat ve imkânlarla kavuşan kişidir. Kayıran kişiler; ayrımcıdır, ketumdur (gizlilik esasını dikkate alan, ağzı sıkı), ahlak, vicdan ve etik gibi kuralları bastırır, kayırma eylemini uygun bulmasa da çevresinin verdiği rahatlıkla eylemi gerçekleştirir. Ayrıca kayıran kişiler gergin, stresli ve kaygılı bir görünüş çizerek korkuyu ayakta tutarlar. Kayırılan kişiler ise; kayırıldıklarını belli etmeyi istemezler, çünkü haksız eylem olduğunun farkındadırlar. Kayırma eyleminin gerçekleşmesi ile birlikte oyunculuk başlar. Bu yüzden kayırılanlar, saf ve dürüst kimliğe sahip olmaya çalışırlar, güçsüzdürler, çevresine karşı çalışkan bir imaj sergilerler (Biber, 2016). Taraflar, bunun eşitsizlik ve adalet duygularını rencide edici bir durum olduğunu fark etmemektedirler ya da fark etmek istememektedir. Daha da önemlisi kayırma gerçekleştiğinde, kayıran ve kayırılan karşılıklı yarar elde ettiklerinden, taraflar ilişkiyi olumsuz olarak görmemektedir (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 61). Söz konusu durumdan tarafların karşılıklı olarak fayda sağladığı ortadadır. Ayrıca, kayırılan kişilerin sunulan imkânlardan faydalanmaları için, yapılan kayırmacılığa sessiz kalacakları da bir gerçektir.

Kayırmacılık eylemi, kayırmacı faaliyetin niteliğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Asunakutlu ve Avcı (2010), nitelikleri göz önünde bulundurarak; kayırmacılığın üç farklı şekilde gerçekleşebileceğini vurgulamışlar. Onlara göre kayırmacılık işe alma sürecinde, terfilerde ve maddi ve sosyal olanaklar, işten çıkarma gibi örgütsel işlemlerde gerçekleşmektedir. İşe alım sürecinde karşımıza çıkan kayırmacı uygulamaların, işe alımlardan sorumlu olan kişilerin veya insan kaynakları departmanının; takip eden süreçlerde, başvuruyu gerçekleştiren kişiler arasından, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine bakmaksızın, iş hakkında hiçbir bilgisi ve deneyimi olmayan kişileri almasıyla gerçekleştiği ifade edilmektedir (Araşlı vd., 2006: 306). Bunun sonucunda, hem iş için daha yetenekli ve daha fazla deneyime sahip kişilerin işe kabul edilmeleri engellenir, hem de diğer çalışanların kurumlarına karşı duydukları güven, bağlılık aynı zamanda da adalet duyguları azalmaktadır (Dağlı ve Aycan, 2010: 172). Kayırmacılığın terfilerde de gerçekleşiyor olması, adil olmaya dikkat edilmediğinin göstergesidir. Çünkü yapılan terfiler örgütte kariyer olarak ilerleme sürecinin başlangıcını oluşturan bir parçadır (Souzo, 2002: 327). Maddi ve sosyal olanaklar, işten çıkarma gibi örgütsel işlemlerde gerçekleşen kayırmacılık ise, örgütlerde işlem adaletinin uygulanmadığı durumda kendini gösteren bir olgudur. İşlem adaleti, örgütlerde karar alma süreçlerini kapsayan, çalışanların kendilerine



adil davranılıp davranılmadığına dair algılarını kapsamaktadır (L. Huang ve W. Huang, 2016: 838).

Asunakutlu (2010: 44)'ya göre kayırmacılık eylemi, kayırılmayan kişiler tarafından olumlu karşılanmayan bir uygulamadır. Çünkü onlara göre, bahsedilen eylemin toplumsal vicdanı rahatsız edici bir niteliği bulunmaktadır. Bu bakış açısına göre, kayırmacılığın olumsuz algılanıyor olması doğal bir sonuçtur. Bunun tam aksine S. İlhan ve Aytaç (2010: 61)'a göre ise, kayırmacılıkta yakınlık çemberi içerisinde yer alanların sergilediği arka çıkma, kollama, koruma, destekleme gibi davranışlar, kendileri açısından olağan ve sıradan davranışlardır ve olumsuzluğu çağrıştırmamaktadır. S. İlhan ve Aytaç (2010)'ın ifadesinin kanıtı niteliğinde olan bir araştırmaya göre; katılımcılardan alınan yanıtlar sonucunda, zamanı geldiğinde kayırmacılığın gerekli görüldüğü ve kişilerin de onu kullanmaktan yana oldukları ortaya çıkmıştır (Adaman ve Çarkoğlu, 2000). Sözü geçen araştırmada, katılımcılar arasında kayırılanların olduğunu ve onların da bu durumdan şikâyetçi olmadıklarını anlamak zor değildir. Araştırma sonucuna göre kayırmacılık faaliyeti, kayıran ve kayırılan tarafından bir suç veya yasa dışı bir eylem olarak görülmemektedir (Aytaç, 2010a: 101). Kayırmacılık uygulamalarının, kimi zaman olumsuz kimi zaman ise olumlu düşünülmesinden doğan bu fikir ayrılığı, kayırmacılığın önemini gözler önüne sermektedir. Fikir çatışmalarının içinde kalan kayırmacılığın, çalışma ortamını etkileyen önemli unsurlardan biri haline geldiği ileri sürülebilir.

Hangi taraftan (kayıran ve kayırılan) bakarsak bakalım, kayırmacılık aslında, problemler zincirinin başlangıcını oluşturmaktadır (R. Erdem, 2010: 1). Çünkü kayırmacı tutum ve davranışlar, ben kültürünün, diğer bir ifadeyle bireyseliğin doğmasına sebep olmaktadır. Stratejilerin kişisel çıkarlar dikkate alınarak belirlenmesi, ortaya çıkan fırsatların ve imkânların kendi lehlerine çevrilerek örgütün geneline sağlanacak olan faydadan sapılması, bazı ahlaki ölçülerin giderek yok sayılmasını sağlamıştır. Ben kültürünün yaygınlaşması, bireyseliğin artması, kayırmacılığın sıradanlaşmış olmasının sonucudur (Aytaç, 2010b: 22-23).

Toplumsal hayatın her kesiminde görebileceğimiz kayırmacılık, Gürer ve Deniz (2017: 476)'e göre; sosyal çevre içerisinde ortaya çıkmakta ve sosyal sermaye vasıtasıyla her türlü kurumsal yapıda yer alabilmektedir. Kayırmacılık çoğunlukla, resmi olan kurumsal yapılarla ilişkili olarak ele alınmış olsa da resmi olmayan, özel ya da biçimsel olmayan kurumsal yapılarda da görülebilen yaygın bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kayırmacı ilişkiler, örgüt içerisinde eşitsizliğin şiddetini arttıran bir uygulama niteliğinde olup, adaletsiz yakın ilişki ağlarının kurulmasına yol açan bir adımdır. Kayırmacılık gerek bireysel gerekse kurumsal olarak ciddi ölçüde zararlara neden olan ve istenmeyen bir davranış türü olarak belirtilmektedir (Gürer ve Deniz, 2017:476). Bu sebeple gelişmiş ülkelerde, özellikle resmi örgütlerde, bir takım yasaklayıcı kurullarla azaltılması yoluna gidildiği ifade edilmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde alınan önlemlere rağmen kayırmacı uygulamaların son bulması bir yana, azalmadığı ve hemen her sektörde oldukça yaygınlaşarak, adeta kurumsallaşmış bir görüntüyü yansıtmakta olduğu ifade edilmektedir (Aytaç, 2010b: 5; Büte, 2011b: 175).

Çalışma dünyasında “adamı olmak” deyiminin (Kurtoğlu, 2012: 143), kayırmacılığın genel bir ifadesi niteliğinde olduğu söylenebilir. Şöyle ki kayırmacılık; akrabalıktan eşe ve dosta, kirvelikten okul ve asker arkadaşlığına, aynı mezhepten olmadan aynı köyden veya topraktan olmaya, siyasi olarak yakınlığa, romantik arkadaşlıktan, taraf olmaya kadar oldukça geniş bir yelpazede kendini gösterebilmektedir (Aytaç, 2010b: 5-6). Ortaya çıkan bu çeşitliliğin aynı zamanda kayırmacılık türlerinin de oluşmasına olanak sağladığı ileri sürülebilir.

Literatür tarandığında da kayırmacılığın, kayırılmanın yapıma şekline göre, farklı başlıklara ayrıldığı görülmektedir. Takip eden konularda kayırmacılık türlerinin kapsamlı tanımları yapılacak ve derinlemesine incelenecektir.

## 1.2. Kayırmacılık Türleri

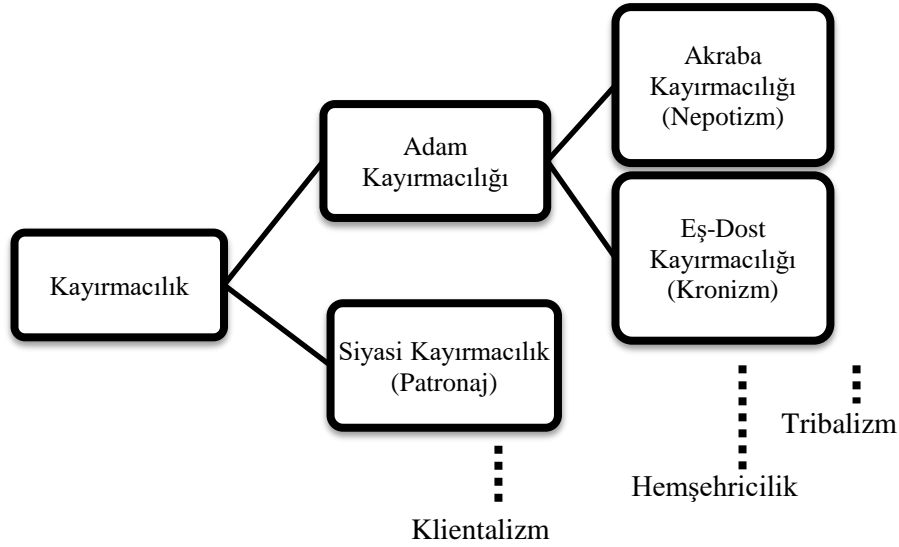
Günümüzde oldukça yaygın bir kullanım olan “*Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir*” sözü, insanlar arası ilişkilerde, sağlam bağlantıların önemli olduğunu ifade etmektedir (Aytaç, 2010b: 14).

Machiavelli (2013: 99), insanoğlunun menfaatleri söz konusu olduğunda; onların kar peşinde koşan, açgözlü ve acımasız olacağını vurgulamaktadır. Machiavelli’ nin insana yönelik olan bu kötü niyetli bakış açısı düşünüldüğünde, bireyin adil olma düşüncesinin de, zaman zaman değişebileceğini söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Hal böyle olunca, kayırmacılığın oldukça yaygın olabileceğini de anlamak hiç de zor değildir. Hem toplumsal alanda hem de örgütsel alanda sıklıkla karşımıza çıkan kayırmacı uygulamalar, birbirinden farklı şekillerde gerçekleşen çarpık ilişkiler bütünü olarak ifade edilmektedir (Ozler ve Buyukarslan, 2011: 277). Kayırmacı uygulamaların birbirinden farklı şekillerde

gerçekleşiyor olması ve buna bağlı olarak uygulanış biçimlerinin çeşitlilik göstermesi, kayırmacılığın türlerinin oluşmasına zemin hazırlamış olduğu ileri sürülebilir.

Kayırmacılık türlerinin, çeşitli yazarlar tarafından aynı kapsamda incelenmesine rağmen, farklı başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Kayırmacılık, nepotizm olarak bilinen akraba kayırmacılığı, kronizm olarak bilinen eş - dost kayırmacılığı, patronaj olarak bilinen siyasi kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı (Aytaç, 2010b: 4-5) ve klientelizm olarak bilinen iktidar ile birlikte seçmen kesimine yönelik yapılan kayırmacılık (Özkanan ve Erdem, 2015: 12) şeklinde görülebilir. Zaman zaman kayırmacılığın yerine kullanılan adam kayırmacılığı, aslında kayırmacılık içerisinde yer alan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Ozler ve Buyukarslan, 2011: 277). Çoban (1999) ve Yıldırım (2013) kayırmacılığı dört başlık altında toplayarak; adam kayırmacılığı, siyasi kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı ve gönül yapma (suvasyon) şeklinde ifade etmektedir. Kayırmacılık Aksu ve Başar (2005) tarafından gönül yapma, Tol (1991) ve Bernick (2014) tarafından ise yöneticinin romantik bir ilişki yaşadığı personele terfi vermesi şeklinde tanımlanan cinsel kayırmacılık başlığı altında ele alınmaktadır. Karacaoğlu ve Yörük (2012) kayırmacılığı; patronaj, klientelizm ve kronizm olmak üzere üç farklı türde incelemiştir. Kayırmacılık türleri Polat ve Kazak (2014) tarafından ise; akraba kayırmacılığı (Nepotizm), eş-dost, arkadaş kayırmacılığı (Kronizm) ve siyasi kayırmacılık (patronaj) başlıkları altında incelenmiştir. Aydoğan (2009) kayırmacılığı favoritizm başlığı altında ele alarak, tıpkı Polat ve Kazak (2014) gibi üçe ayırarak ele almaktadır. Özkanan ve Erdem (2015) çalışmalarında kayırmacılığı; adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki ana başlığa ayırarak, adam kayırmacılığını, nepotizm ve kronizm olarak; siyasi kayırmacılığı ise patronaj, klientelizm, ve hizmet kayırmacılığı olarak alt başlıklara bölmektedir. Ayrıca Özkanan ve Erdem (2015) nepotizm ve kronizm ile ilişkili olduğunu düşündüğü, aynı kabileden veya aşiretten olan insanların kayırılmasını konu alan tribalizm kavramını ve aynı ilden olan kişilerin kayırılmasını konu alan hemşehricilik kavramını da ele alarak incelemiştir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında kayırmacılığın birçok şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Kayırmacılık ile ilgili yapılan çalışmalardan hareketle, yaygın olarak kullanılan türler göz önünde bulundurularak, Şekil 1.1'deki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür.



**Kaynak:** Özkanan ve Erdem (2015: 10)

Şekil 1.1. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, şekil 1.1’de görüldüğü üzere; “adam kayırmacılığı” ve “siyasi kayırmacılık” olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. Adam kayırmacılığı da, kayırmanın yapıma şekline göre kendi içerisinde; akraba kayırmacılığı olarak adlandırılan “nepotizm”, eş-dost kayırmacılığı olarak adlandırılan “kronizm” şeklinde iki alt başlığa ayrılmıştır. Ayrılan başlıklar ile ilişkili olduğu düşünülen diğer kavramlar da ele alınarak şekle eklenmiştir. Literatüre dayalı olarak oluşturulan kayırmacılık türleri, bu çalışmada detaylı olarak incelenecektir.

### 1.2.1. Adam Kayırmacılığı

Adam kayırmacılığı, ayrıcalık tanıma olarak bilinen iltimas ve torpil kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde yapılan görevlendirilmelerde, özellikle de kamu görevlerinde gerçekleştirilen atamalarda, bir iş için gerekli olan liyakat yani yeterlilik veya yeterli olma ilkesinin yerini; akrabalık, hemşehricilik, arkadaşlık, dostluk gibi yakın ilişki faktörlerinin alması, adam kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir (Aktan, 1992: 31; Özkanan ve Erdem, 2015: 10). Adam kayırmacılığı “bir olma”, “birlik olma” duygusuyla beslenmekte olup (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 62), nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve kronizm (eş - dost kayırmacılığı) olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

#### 1.2.1.1. Nepotizm

Aile, toplumun en küçük yapı taşı olarak bilinmektedir. Ailede başlayan koruma isteği, akrabalar ile birlikte genişleyerek ilerlemektedir. Birey için, aile kurumundan sonra,

akrabalar önemli bir yere sahiptir (Biber, 2016: 25). Akrabalık ilişkilerine verilen değer, toplumdaki topluma değişiklik gösterse de, kan bağına oluşturduğu biyolojik ve içgüdüsel yakınlık, bireylerin birbirine karşı duydukları ‘‘sahiplik duygusunu’’ oluşturmaktadır. Bu duygu git gide öyle bir hal alır ki, akrabalık ilişkisi içerisindeki bireyler; deyim yerindeyse ‘‘biz ve diğerleri’’ felsefesinin oluşturulmasında rol oynarlar (Biber, 2016: 25-26). Dolayısıyla akraba kayırmacılığı, bilimsel adıyla da nepotizm, gerçekleşmiş olur.

Literatür incelendiğinde, kayırmacılık kavramının zaman zaman nepotizm kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Fakat kayırmacılık kavramının, akraba kayırmacılığı olarak sınırlandırılan nepotizmden daha geniş kapsamlı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü kayırmacılık, bünyesinde farklı türler bulundururken, nepotizm akraba kayırmacılığı ile ön plana çıkmaktadır (Aközer, 2003: 14). Bir başka deyişle kayırmacılık Aytaç (2010b: 5)’a ve Aközer (2003: 16-17)’e göre, akrabalık ilişkilerini kapsadığında nepotizm şeklinde adlandırılmaktadır.

Biber (2016: 26)’e göre nepotizm; ‘‘ne bir düşünce akımı ne de bir felsefedir’’. Doğuştan kazanılır ve akrabalık bağına, kayırmacılık eylemine dönüşmüş halinin göstergesidir. Latince, ‘‘nepot’’ kelimesinden, İtalyancada ‘‘nepotismo’’ (İyilişeroğlu, 2006: 43), İngilizcede ise yeğen veya kuzen anlamında kullanılan ‘‘nephew’’ kelimesinden türeyen nepotizm, akraba kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir (Ford ve McLaughlin, 1986; Akt: Abdalla vd., 1998: 555; Garib, 2001: 79).

Nepotizm, akrabaların aynı işletmede işe alınması olarak karşımıza çıkar (Abdalla vd.,1998: 555). Nepotizm kavramı, özünde birilerine iltimas uygulamak ve himaye etmek şeklinde ifade edilmektedir (Pelit vd., 2017: 48). Açıklamada bahsi geçen iltimas TDK (2019) tanımına göre ‘‘haksız yere yasa ve kurallara uymaksızın kayırma’’, himaye etmek ise ‘‘korumak ve gözetmek’’ şeklinde tanımlanmaktadır.

Oxford İngilizce sözlüğüne göre nepotizm; yüksek mevkide çalışan bir kişinin akrabalarına özel olarak destek vermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Oxford Advanced Learner’ s Dictionary, 2005: 982).

Özler vd., (2007: 438)’e göre nepotizm, ‘‘bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak, istihdam edilmesi veya terfi edilmesidir’’.

T. İlhan ve Erdem (2010:136) nepotizmi, ‘‘aynı örgütte akrabaların istihdamı ya da farklı örgütlerde çalışmak için akraba yetkisinden yararlanılması’’ olarak ifade etmektedir.

Ferlazzo ve Sdoia (2012: 1)’e göre, bir kişinin hak etmediği halde aile bağları yoluyla işe alınması nepotizmi ifade eder.

Jaskiewicz vd., (2013: 121)’e göre ise nepotizm; şirket sahibinin veya yöneticisinin kendi ailesinden birisini aile üyesi olmayan bir kişi yerine geçirmesi biçiminde tanımlanmıştır.

Nepotizm uygulamalarında; bireyin çalıştırılmasında veya terfi edilmesinde beceri, başarı, eğitim gibi özellikleri önemsenmemekte, yalnızca akrabalık ilişkilerine dayalı eylem söz konusu olmaktadır. Günümüzde nepotizm, hemen her sektörde (kamu, hizmet vb.) oldukça yaygın bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle nepotizm; politikada, aile işletmelerinde ve hizmet sektöründe görülen oldukça yaygın bir uygulamadır (Araslı vd., 2006: 296; Joffe, 2004: 74). Nepotizm, daha çok ananevi bağların ve ilişkilerin yoğunlukla yaşandığı, aile içerisindeki işbirliğinin ve menfaat bilincinin ön plana çıktığı, yeteri kadar gelişme gösteremeyen ülkelerde baskın rol oynarken (Özsemerci, 2003: 20); zaman zaman gelişmiş ülkelerde de nepotizme rastlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438).

İş hayatı düşünüldüğünde, profesyonellikten uzak bir uygulama şeklinde değerlendirilen nepotizm, olumsuz olarak ifade edilmektedir (Büte, 2011a: 386). Nepotizmin olumsuz olarak algılanıyor olmasının nedeninin ve aynı zamanda da kökeninin, Rönesans döneminde var olan din adamlarının, o işe uygun olup olmadığını göz önünde bulundurmadan, akrabaları için üst düzey işler bulma girişimlerine dayandığı ifade edilmektedir (Ciulla, 2005: 155). Bahsi geçen dönemde din adamları tarafından gerçekleşen bu uygulamanın, kilisenin etkinliğini azalttığı ve akrabası olmayarak dışta kalan kişilerin üzerinde yarattığı negatif etkinin, nepotizm kavramının olumsuz algılanmasına neden olduğu vurgulanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96).

Barret (1960)’ten aktaran R. Turhan (2016: 105), nepotizmin olumsuz örneğine dikkat çekmektedir. Örnekte bahsedildiği üzere Barret, Birleşik Devletlere göç eden bir şirketin bazı girişimcileri hakkında incelemelerde bulunmuştur. O incelemeye göre girişimcilerin göç ederek yeni yaşamı tercih etmelerinin ardından bile, işe almanın yanında başka işletmelerle iş yapma kararlarında da akrabalık bağlarını kullandığını fark etmiştir. Araştırmayı sürdüren Barret, şirketlerin bu yaklaşımının kendi yeteneklerini yitirmesine

sebepe olduğunu ileri sürmektedir. Bunun yanında bazı terfilerin gerçekleşmesinin performansına dayanmadığının farkına varan işçilerin, daha fazla çaba harcamayacaklarını ve böylece şirket içinde kalma eylemlerinden de vazgeçeceklerini vurgulamaktadır. Nepotizm uygulamalarının; örgütlerde, çalışanların adalet algısını zayıflattığını (Spranger vd., 2012: 156), çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini, aile içinde anlaşmazlıklara neden olarak, işletme yönetimi kararlarını aksattığını, aynı soyada sahip olmayan yetenekli yöneticileri kaybettirdiğini (Abdalla vd., 1998: 557), iş tatminini azalttığını (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 105), örgüte duyulan güvenin yanında, örgüte duyulan bağlılığı da etkileyerek iş stresini arttırdığını (Büte ve Tekarslan, 2010: 16) ve bunun sonucunda da işletme içinde çatışmalara yol açarak, olumsuzluklara neden olduğunu söylemek mümkündür (Vanhanen, 1999: 66; Arslaner vd., 2014: 65). Ayrıca nepotizm uygulamaları, iş gücü devir oranını ve işe devamsızlığı arttırarak işletme içi ilişkilerin bozulmasına yol açmaktadır (Araşlı vd., 2006: 304).

Nepotizm uygulamaları, görüldüğü üzere olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Eğer bir işletmede nepotizm var ise; kayırılan çalışanlar için, her şeyin yolunda gittiği söylenebilir. Kayırılan kişinin dışında kalan çalışanlar için ise, durum biraz farklılaşabilir. Çünkü o çalışanların kendilerini kurum içinde, zamanla önemsiz ve ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlamaları olasıdır. İşletmede, olumsuzluk olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldıracı önlemler, üst yönetim tarafından alınamıyorsa; o işletme için her an tehlike çanlarının çalabileceği ileri sürülebilir.

Nepotizm, genel olarak bakıldığında olumsuz bir durumun göstergesi olsa da; bazı araştırmalarda nepotizmin olumlu etkilerinin olabileceği vurgulanmıştır (Ciulla, 2005: 154; Jaskiewicz vd., 2013: 121). Abdalla vd., (1998: 555) tarafından bu olumlu etkiler; nepotizm uygulamaları ile işletmelerde kendini örgüte adanmış sadık çalışanların var olması, iş yerindeki akraba ortamının diğer çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yaratması şeklinde ifade edilmektedir. Vinton (1998: 298) da, nepotizm ile ilgili yaptığı çalışmasında nepotizmin olumlu etkilerinden bahsetmektedir. Ona göre; iş gücü devir oranının düşük olacak olması, ihtiyaçların zamanında giderilmesi, örgüt içerisinde daha düzenli ve anlaşılabilir ilişkiler sağlanması, nepotizmin olumlu etkileri içerisinde yer almaktadır. Bellow (2003)'un "Nepotizme Övgü" adlı çalışmasında, nepotizmin çeşitli alanlarda uygulandığını ve uygulandığı alanlar ile birlikte nepotizmin de kurumsallaştığını ifade etmektedir. Fakat eserinde nepotizm konusunu, çalışanlar açısından değil, aksine şirketlerin devamlılığı açısından ele almaktadır (Bellow, 2003; Akt: Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97). Bir başka

olumlu görüş ise Özler vd., (2007: 437) tarafından ifade edilmektedir. Onlar nepotizmin çalışanlar açısından bazı avantajlarının olabileceğini vurgulayarak, “insanların tanıdık bir isim veya simayla karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissedeceklerini” ifade etmektedir. Görüldüğü üzere nepotizm için, kesin bir olumsuzluktur ya da kesin bir olumluluktur söyleminden bahsetmek mümkün değildir.

Her ne kadar Nepotizmin olumlu yanlarının olabileceği gösterilmeye çalışılsa da; onun demokratikleşmenin ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisi olduğu düşünülmektedir (Özler vd., 2007: 438-439). Bu durumun da insan sermayesinin giderek tükenmesine neden olacağı oldukça açıktır.

### **1.2.1.2. Kronizm**

Türkçe karşılığı eş - dost kayırmacılığı olan ve işe alan ile alınanın birbiriyle tanıdık olmaları (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96; Karacaoğlu ve Yörük, 2012:47) şeklinde ifade edilen kronizm, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında kullanılan “crony” kelimesinden türemiştir. Kelime o dönemde “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” veya “uzun süredir devam eden” anlamında kullanılmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 290; Gürer ve Deniz, 2017: 477).

Farklı kültürlerde kronizm için değişik fakat benzer kavramlar kullanıldığı görülmektedir. Çin’de; kişilerin birbirleri aralarında ister aile bağı olsun ister olmasın, kayırması ve başkalarında ayrıcalıklı tutması anlamına gelen “Guanki” (Dağlı ve Aycan, 2010), Ürdün’de ise ilişki ve bağlantı anlamına gelen “Wasta” kavramı kullanılmaktadır (Loewe vd., 2007: 21).

Farklı kültürlerdeki benzer olayları kapsayan kronizm; 1952 yılında Amerika Birleşik Devleti Başkanı Truman’ın, kişilerin niteliklerine bakmaksızın yönetimin idare bölümlerine dostlarını atması ile birlikte, politik dilde kullanılmaya başlamıştır. Bu olayı, New York Times gazetesinden bir gazeteci kronizm olarak tanımlayarak, kelimenin anlamını tamamen değiştirmiştir (Oxford English Dictionary, 1989; Akt: Keleş vd., 2011: 10). Crony kelimesinin anlamındaki bu değişimle birlikte, kelimenin “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” olarak bilinen o masum anlamı yok olmuş ve şimdilerde dostun tercih edildiği uygulamalar için kullanılan bir anlam olarak yerini almıştır (Khatri ve Tsang, 2003: 290).



Kronizm olgusunun en belirleyici unsuru, kişilerin birbirlerini tanıyor olmalarıdır. Burada tanıdık ile anlatılmak istenilen akrabalık bağı değil, dost bağıdır. Bu da kronizmi, nepotizmden farklı kılmaktadır (Karakas, 2007: 47-48; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Aydoğan (2012: 4577)'a göre kronizm akrabaların değil; eş, dost ve arkadaşların kayırılmasıdır. Kronizm sosyal hayat içerisinde farklı şekillerde ortaya çıkabilir; çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, askerlik arkadaşı, dernekler, sendikalar vb. örgütlerde birlikte yer almak, hatta aynı takımın taraftarı olmak (Biber, 2016: 28; M. Erdem ve Meriç, 2012: 142) kronizmi desteklemektedir. Bunun yanında grup üyeleri ve arkadaş çocuklarını da kapsayan kronizm (Schmidt, 2007: 201) sosyal hayatı kapsadığından dolayı, nepotizmden biraz daha geniş kapsamlı ele alınmaktadır (Boadi, 2000: 198). Nepotizmde, yakın ilişkilerin ortaya çıkardığı duygusallık söz konusuysen; kronizmde, vefa borcunu ödeme isteği ile ortaya çıkan, kısmen duygusal olan bir bağ mevcuttur (Biber, 2016: 28).

Kronizm; örgütlerde atama, terfi, vb. işlemlerde, yeterlilik ve eşitlik ilkesi yerine eş ve dost ilişkilerinin esas alınması ile yapılan kayırmacılıktır (TEPAV, 2006: 30).

Pelletier ve Bligh (2008: 828) kronizmi; kişinin niteliklerine bakılmadan arkadaşlara ayrıcalık yapılarak, kamu ve özel sektörlerde bazı üst görevlere atanması şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre kronizm; bireylerin, yetenekleri dışında, özellikle siyasi, bürokratik ve toplumsal diğer kuruluşların üst yönetim pozisyonlarında çalışan, yakın arkadaş çevresi tarafından imtiyazlı uygulamalara sahip olmasıdır (Khatri vd., 2006; Akt: Aytaç, 2010b: 5).

Aytaç (2010b: 5) bu durumu; yakınının kayırılması, eş - dost kayırılması benzer olarak ahbab - çavuş ilişkisi olarak adlandırmaktadır.

Arasli ve Tumer (2008: 1239) ise kronizmi; arkadaş ve tanıdıklara, bir görevde çalıştırma konularında özel ayrıcalık sağlanması olarak ifade etmektedir.

Önceleri sadece aile, akraba ve akrabaya yakın ilişkiler etrafında gelişen kronizm, zamanla aynı şehirden olan kişileri de içine alarak, kavramın daha da gelişmesine ortam hazırlamıştır (N. Yılmaz, 2008: 12). Ekinci (2016: 51)'ye göre toplumsal bir olgu haline alan kronizm; her kültürde görülebilse de, özellikleri kültürden kültüre farklılık göstererek, farklı isimle de anılabilmektedir (Hong, 2011: 532). Örneğin, bazı toplumlarda kullanılan "aynı

memlekette olma” ve “aynı topraklar üzerinde büyüme” şeklinde kullanılan ifadeler, kronizme alt bir başlık kazandırmıştır. Buna da “*hemşeri kayırmacılığı*” denilmektedir (Ekinci, 2016: 52). Başka bir deyişle hemşeri kayırmacılığı, kronizmin içerisinde yer alan özel bir tür olarak değerlendirilmektedir (Özsemerci, 2003: 21). Özkanan ve Erdem (2014: 191)’ e göre hemşeri kayırmacılığı; “aynı ilden olan kişiler arasında ortaya çıkan dayanışma örüntüsü” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazen “*hemşehricilik*” (Özkanan ve Erdem (2014: 191), bazen ise “*memleketliler*” olarak da karşımıza çıkan “*hemşeri kayırmacılığı*”nın (Özgiraz ve Acungil, 2012: 253), içinde kimlik duygusunu barındırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bundan başka olarak kayırmacılık, eğer ki aynı kabileden veya aşiretten olan insanların kayırılması için gerçekleşiyorsa buna da “*tribalizm*” adı verilmektedir (Loewe vd., 2007: 21). Özetle bireylerin yaşadığı memleketler ve o memleketlere bağlı olarak yüklendikleri duygu, kayırmacılığa sebep olarak kronizm başlığı altında değerlendirilmeye alınmaktadır.

Yan ve Bei (2009: 1), kronizmin ortaya çıkması için dört temel kıstasın sağlanmak zorunda olduğunun üzerine vurgu yapmışlardır. Bu dört kıstastan birincisi; kayırma davranışının hemen karşılık bulmayacak olması ve bu davranışın bir sözleşmeye dayalı olmayacak olmasıdır. İkicisi kıstas; taraflar için belli bir değere sahip olan şeylerin takas edilmesi. Yalnız burada vurgulanacak önemli bir nokta, takas edilen şeylerin iki taraf içinde geçerli olan değerleridir. Çünkü takas edilen şeyler ne derece değerli olursa, kayırmacılık uygulaması ardından sürdürülecek olan ilişki de o denli uzun olacaktır (M. Turhan, 2014: 297). Üçüncü kıstas ise; tarafların ortak bir iletişim bağına sahip olmasıdır. Dördüncü ve son kıstas ise; taraflar arasında meydana gelen kayırma davranışından, üçüncü kişilerin zarar görmesidir (Gürer ve Deniz, 2017: 477-478). Bu kıstaslar sağlandığında kronizmin açık bir şekilde ortaya çıkmış olduğu ileri sürülebilir.

Kronizmin örgütlerde farklı şekiller etrafında şekillenebileceğini söylemek mümkündür. Çünkü örgütsel kronizm de ortaya atılan boyutlar şekillenmenin kanıtı niteliğindedir. Bu boyutlar; grup içi, babacan ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm olarak sıralanabilir (M. Turhan, 2014: 297; Yan ve Bei, 2009: 2-3). Kısaca açıklamak gerekirse grup içi kronizm; örgütlerde birbirine çeşitli nedenlerle yakınlık hisseden çalışanların kendi aralarında gruplar oluşturarak, bu gruba sadece kendilerinden olanları alarak yaptıkları kayırma davranışını ifade etmektedir (M. Turhan, 2014: 297). Babacan kronizm; yöneticilerin kendilerine sadakat gösteren çalışanları kayırma davranışı şeklinde tanımlanmaktadır. Burada yönetici gücünü devam ettirebilmek için, kendisine sadık astlara

ihtiyaç duymaktadır (M. Turhan, 2014: 299). Karşılıklı menfaate dayalı olarak ortaya çıkan kronizm; çalışanların kendi çıkarlarını düşünerek oluşturmuş oldukları ilişkiler sonucunda meydana gelen davranış olarak ifade edilmektedir. Astarlar üstlerini desteklerken, üstlerinden ödül beklentisi içine girmektedir. Bu beklentinin çıkar ilişkisini meydana getirdiği ileri sürülebilir (M. Turhan, 2014: 299; Yan ve Bei, 2009: 3).

Kronizm oldukça geniş anlamlar ifade eden sosyal bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 290). Kişilerin değişik yakınlık durumları üzerinden birbirlerini korumaları, dayanışma içinde olmaları ve birbirlerine yardım ederek özel muamele göstermeleriyle gruplaşma sağlamaları, kronizm olgusunu karşılamaktadır (Aytaç, 2010b: 4). Dolayısıyla, yakınlığın getirmiş olduğu bir algıyla yapılan kayırmacı uygulamaların sonuçlarının hem bireysel hem de örgütsel olarak zarar verici etkilere sahip olabileceği aşikârdır.

Khatri ve Tsang (2003: 295-298) zarar verici etkileri, kronizmin bireysel ve örgütsel sonuçları şeklinde ifade ederek sınıflandırmıştır. Kronizmin bireysel sonuçları; grup içi üyeler yüksek maaş, hızlı terfiler gibi nedenlerle yüksek iş tatmini sağlarken (Khatri vd., 2008; Akt: Gürer ve Deniz, 2017: 479), grup dışında kalanlar fayda sağlayamayacağından iş tatminlerinin düşük olması, grup dışında kalanların yöneticilerine olan sadakatlerinin düşük olması, menfaat odaklı ilişkiler kurulmasını arttırması şeklinde ifade edilmektedir. Kronizmin örgütsel sonuçları ise; örgüt performansının olumsuz yönde etkilenmesi (Khatri vd., 2008; Akt: Gürer ve Deniz, 2017: 479), örgütün genel motivasyonunun düşük olması, örgütsel kronizmin artmasıyla örgütlerin karar alma süreçlerinin olumsuz etkilenmesi şeklinde söylenebilir.

Kronizmin bireysel ve örgütsel sonuçları incelendiğinde, gerçekleşen uygulamaların doğru olmayan politikalara sahne olduğu ifade edilmektedir. Özetle kronizm de izlenen yanlış uygulamalar, verimi düşürerek, dürüstlük, çalışkanlık gibi davranışların önemsenmemesiyle toplumun yozlaşmasına, toplum ahlakının gitgide körelmesine zemin hazırlamaktadır (Özbilen; 2001: 2). Hal böyle olunca kronizmin de tıpkı nepotizm gibi haksız, adaletsiz ve etik dışı davranış olarak algılanmasının oldukça normal olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## 1.2.2. Siyasi Kayırmacılık (Patronaj)

Patronaj olarak adlandırılan siyasi kayırmacılık günümüzde, tüm toplumca bilinen ve yadsınamayan bir gerçekliktir. “politik yandaşlık” veya “partizanlık” olarak da bilinen siyasi kayırmacılık, siyasi partilerin iktidara gelmelerinin ardından, kendilerini destekleyenlere ayrıcalıklı işlemler uygulayarak, haksız çıkar sağlamaları şeklinde ifade edilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 186).

Biber (2016: 28)’e göre, “ideolojik saplantılar, iktidar partisinin uönetimini farklı siyasi görüşe sahip insanlarla paylaşmak istemesi, siyaset tabanlı kayırmacı alt kültür, her siyasi parti tarafından meşru görülen kadrolaşma yaklaşımı” siyasi kayırmacılığın en belirgin davranış şekilleri olarak sıralanabilir.

Literatürde, siyasal ve dinsel yandaşlık şeklinde ifade edilen patronaj kavramı (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47), siyasi partilerin belli bir güce sahip olduktan sonra çevresine, yüksek düzeyde yönetim pozisyonları vermesiyle meydana gelmektedir (Khatri vd., 2006; Akt: Aydoğan, 2012: 45).

Bilgin (2003: 37)’e göre patronaj olgusu; Türkiye’ de, 1950’lerden itibaren başlamış ve günümüze kadar artarak devam etmiştir. Patronajın gelişimiyle birlikte, Türkiye’nin toplumsal yapısında biz duygusuna dayalı olan bir cemaat yapılanmasının meydana geldiği vurgulanmaktadır (Bayhan, 2002: 1). Kılıçarslan (2018: 14) köyden kente göçün gerçekleşmesi ile köyde var olan ağalık sistemi olarak adlandırılan himayecilik sisteminin yerini, kentte aile içi yardımlaşmanın aldığı ve bunun da patronaj sistemine zemin oluşturduğunu söylemiştir.

Patronajın kamu sektöründe yaygın bir uygulama olduğu düşünülmesine rağmen (Ekinci, 2016: 52), özel sektörler içerisinde de var olduğu bilinmektedir (Halis ve Şenkal, 2009: 158). Hangi sektörde karşımıza çıkarsa çıksın patronajın temelini, insanların birbirlerini desteklemesi ve tanınması, bu destekleme ve tanıma üzerinden ayırım yapılıyor olması anlayışı oluşturmaktadır (Kar, 2007: 33; Akt: Ekinci, 2016: 52).

Özsemerci (2003: 22)’ye göre patronaj, seçim sürecinin ardından zafere ulaşan siyasi partinin, resmi dairelerde çalışan bazı kişilerin işine son verip ve bu işten ayrılan kişilerle birlikte boş kalan yerlere, yakınlığı esas alarak yeni bireyler ataması şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir başka tanıma göre ise patronaj; siyasi partilerin iktidara geldikten sonra, kendisini destekleyen belirli bir kitleye usulsüz yollardan destek olması şeklinde ifade edilmektedir (TEPAV, 2006: 30). Gerçekleşen bu usulsüzlüğün temelini, ayrımcılık yapan bir zihniyetten kaynaklandığı açıktır. Günümüz toplumsal yapısına bakıldığında bahsedilen bu zihniyet düşüncesinde, “biz” duygusunun savunulduğu “cemaat” yapılanmasının öne çıktığı görülmektedir (Bayhan, 2002: 10). Kar (2007: 33)’dan aktaran Ekinci (2016: 53)’ye göre; bizden olanlar ve olmayanlar şeklinde ayrılan bir toplumda, söz konusu “biz” vurgusu içinde yer alanların, diğerlerine karşı güç kazanma, mevki edinme ve elde ettiği mevkileri korumak için gösterdiği çaba, patronaj yaklaşımını beslemektedir. Diyebiliriz ki patronaj, siyasi bir hastalık olarak nitelendirilen, politik amaçların ön planda olduğu stratejik bir süreçtir.

Patronaj temelli bir yönetim sistemi, politikacıların kendi yönetim stratejilerini belirleyip etkiledikleri kişileri kullanıp, nitelikli kişilerin görevlendirilmediği bir sisteme neden olmaktadır (Hamilton, 2002: 30). İktidarın siyasi amaçlar uğruna bireyleri kullanması, kullanma eylemini gerçekleştirirken de hem devletin hem de milletin çıkarlarını bahane olarak sunması, zamanla siyasi gücün bozulmasına ve ardından da o gücün son bulmasına neden olmaktadır (Bayat, 1986; Akt: Biber, 2016: 29-30).

Ülkemizin siyasi görünümü çoğu zaman siyasi iktidarın kayırmacı eylemlerine şahit olurken, halkımız ise bu tür gruplaşmaların etkisiyle belli bir partinin peşinden gitmeye itilmiş, başka partilere yönelememiş ve yandaşığa zorlanmıştır (Biber, 2016: 30). Bundan dolayı da halkın kayırmacı uygulamalara katlanmak zorunda kaldığını söylemek doğru olacaktır. Adaman ve Çarkoğlu (2000: 166) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre; halkın memnuniyetsizliğinin temelini oluşturan patronaj eylemlerinin, toplum tarafından benimsenmiş olduğunun ortaya çıkması üzücüdür. Bu da kayırmacılık eylemlerini görünmez kılmaktadır (Biber, 2016: 48). Yıldırım (2013: 359); Türkiye’de ve diğer ülkelerde yaygın olduğu düşünülen patronaj uygulamasının, kamu ve özel sektör yönetimlerinin tarafsızlığını zedelediğini ve istihdam edilen bireylerin, faal ve üretken çalışmasını engelleyen bir unsur olarak karşımıza çıktığını vurgulamaktadır.

Türkiye’de devletin otoriter yapısı sebebiyle toplumsal çatışmaların yaşanması ve insanların kendi düşüncesinden olmayanlara karşı güvensizlik duyuyor olması, siyasi kayırmacılığın içinde yer alan klientalizm kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şarlak ve Bali, 2008: 30).

Brinkerhoff ve Goldsmith (2002: 2), Lasswell (1958)'den aktarımıyla klientalizmi açıklamak için, siyasetin en ünlü tanımlaması olan "kim ne alır" sözüne vurgu yapmaktadır. Bu söz sosyologlar, antropologlar ve politik bilim adamları tarafından detaylı bir şekilde çalışılarak, hiyerarşik bir yapı ile açıklanmıştır (Howell, 1980: 150). Bu hiyerarşik yapı, siyasette oldukça yaygın olarak bilinen patron - müşteri sisteminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002: 2).

Türkçe'de "yanaşmacılık" olarak kullanılan klientalizm kavramı; kişinin kendisine bir patron veya sahip bularak onun sosyo - ekonomik konumunu ve gücünü arkasına alarak, amaçlarına ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 2009; Akt: Ekinci, 2016: 54). Schüler, (1998/1999: 99), klientalizmi, "partilerde taraftarlar ve kadrolar arasındaki etkileşimin tipik bir biçimi" şeklinde tanımlamaktadır. Ekinci (2016: 54)'ye göre klientalizm, patron ve yanaşma ilişkisidir. Bu patron ve yanaşma ilişkisi eşit şartlar altında olmadığından dolayı, yanaşan olarak tarif edilen kişi patronuna sürekli borçlu kalır. Borcunu ödeyememe kaygısının yarattığı bağıllık duygusu, kişiyi bağıllık duyduğu kurumdan çok patronuna itaat etmesini zorunlu kılar. Bu türde gelişen bir patronaj ilişkisinde, iki taraf arasında dikey ve hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 63) ve bu yapıda yer alan iki taraf için karşılıklı yarar söz konusudur (Ekinci, 2016: 54). Kayıran gelir ve iktidar elde ederek konumunu güçlendirir ve yerini garantiye alırken, kayırılan ise fırsatlara kavuşarak isteklerine ulaşır (Ekinci, 2016: 55). Dolayısıyla böyle bir yapının içerisinde olan birey, kendine çaba harcamaktan uzaklaşır, bunun yanında birey kendi ayakları üzerinde durmaktan kaçarak kayırılmanın tadını çıkartır.

Brinkerhoff ve Goldsmith (2002: 7-8)'e göre, yöneticilerin alımında veya yükselmesinde lidere yakınlık önemlidir. Yöneticiler, kararlarını kişisel olarak verdiği için dolayı, kararlarının keyfi olarak gerçekleşeceği açıktır. Dolayısıyla, eşitlik ilkesi üzerine olması gereken kurallar, kişiye özel ve yanlı olarak uygulanır. Devletin her alana nüfuz ettiğini bilen toplum da çözümü; kendini devlete, aileye veya cemaate yaslanmakta arar ve sürekli onların desteğini bekleyen bir tavır içine girer (S. İlhan ve Aytaç, 2010: 76). Devlet tarafından gerçekleştirilen koruma eylemleri, günümüzde bilinen "devlet baba" anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. S. İlhan ve Aytaç (2010: 76)'a göre bu anlayış farklı şekilde yorumlanarak, devlete kapılanma şeklinde ifade edilmektedir. Bu yolu benimseyen bireyler için sosyal bilimci Prens Sabahattin; çalışmak, sebat etmek, üretmek, ilerlemek yerine; emek sarf etmeden kazanç sağlamak, kayırılmak, arka çıkılmak, rahatlığı aramak gibi alışkanlıklara sahip olduğunu belirtmektedir. Ona göre, yaşamda başkalarının

desteğine sığınmıyor ve hayatta kalmak için koltuk değneğine ihtiyaç duyuyoruz (Ege, 1977: 204).

### 1.3. Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde karşılaşılan çalışmalarda kayırmacılığın, toplumsal ve örgütsel düzey olmak üzere iki farklı türde ele alındığı görülmektedir. Bilimsel araştırmalar neticesinde kayırmacılık kavramı, doktora ve yüksek lisans tezlerinde de çalışılmıştır. Ayrıca kayırmacılığın, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların araştırılmasında da rol oynadığı görülmektedir.

Loewe vd. (2007), Ürdün'ü temel alarak yaptıkları çalışmalarında, kayırmacılığın iş ortamını ne şekilde etkilediğini ve kayırmacılık ile mücadele yöntemlerini incelemiştir. Çalışmalarını, verilerin birikim yoluyla elde edildiği kartopu yöntemi kullanarak gerçekleştiren araştırmacılar; ilk olarak yarı yapılandırılmış nitel soruları görüşme tekniğiyle 99 uzman kişiye ve 18 orta ve yüksek düzey kamu yöneticisine sormuşlardır. Daha sonraki aşama olarak nicel bir yöntem tercih edilmiş ve hazırlanan anket soruları 58 iş adamı ve 180 orta ve alt düzey olan kamu yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; kayırmacılıkla mücadele etme yönteminin, kamunun deyim yerindeyse kartları açık oynamasına dayandığı vurgulanmaktadır.

Bir kısmı yine Ürdün'de gerçekleştirilen araştırma Abdalla vd., (1998) tarafından, insan kaynakları yöneticilerinin akraba kayırmacılığı ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bir bölümünü; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlerde çalışan 1000 insan kaynakları yöneticileri oluştururken bir kısmını ise Ürdün'deki 300 insan kaynakları yöneticisi oluşturmaktadır. İki farklı bölgenin seçilmesinin sebebini araştırmacılar, gelişmişlik düzeylerine göre bir incelemenin yapıyor olması şeklinde vurgulamaktadır. İki farklı bölgede yapılan araştırmaya göre; gelişme düzeyleri temel alınarak, hem az gelişmiş hem de gelişmiş ülkelerdeki insan kaynakları yöneticileri, kayırmacılığı olumsuz olarak nitelendirmektedir.

Gricano vd., (2005) kayırmacılığın, sosyal baskı ile ilişkisini ele almışlardır. Araştırmacılar, İspanya liginin bir sezondaki tüm maçlarını karşılaştırarak, ev sahibi takımın futbolcularının ve taraftarlarının, hakemi etkileyerek kayırmacı davranışta bulunup bulunmadığını incelemişlerdir. Çalışmanın inceleme noktasını maçta gösterilen kartlar, sakatlık olması durumunda ilerleyen süre, doksan dakikanın ardından eklenen uzatma

dakikası gibi faktörler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; sakatlanma nedeniyle geçen süre, skorun berabere olduğu durumda, ev sahibin avantajına olurken, taraftar baskısının ise hiç bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Kayırmacılık, ülkemizde daha çok akraba ve eş-dost kayırmacılığı altında ele alınmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' nin 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerini araştırma evreni olarak belirleyen Araslı ve Bavik (2006), hazırlamış olduğu anket sorularını 257 kişiye uygulamıştır. Verileri inceleyen araştırmacılar, kayırmacılığın iş tatmininde, bireylerin işten ayrılma niyetlerinde olumsuz sonuçlara yol açtığını belirlemişlerdir.

Araslı ve Tümer (2008) de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' ni çalışma bölgesi seçerek, 576 banka çalışanını örneklem olarak belirlemiştir. Anket soruları hazırlayarak nicel bir yöntem uygulayan araştırmacılar; kayırmacılığın, işten kaynaklanan strese yol açtığı ve iş yerinde dedikodunun yaygınlaşmasına sebep olduğu sonucuna varmışlardır.

Özsemerci (2002), Türk kamu yönetiminde yolsuzluğu araştırma konusu olarak belirlemiştir. Özsemerci araştırmasında yolsuzluğun tarihini, türlerini kültürel alt yapısını, yol açacağı zararlarını nitel olarak incelemiştir. Yolsuzluğu maddi ve maddi olmayan yolsuzluk olarak ikiye ayıran araştırmacı, kayırmacılığın maddi olmayan bir yolsuzluk türü olduğunu belirterek tanımlamalarında yer vermiştir.

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)'nun ulusal tez merkezindeki yapılan tarama sonucunda, ülkemizde kayırmacılık ile ilgili yalnızca altı adet doktora tezine rastlanırken, sınırlı sayıda da olsa, daha çok yüksek lisans tez çalışmalarının konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeden kamu yönetimine, spordan eğitim ve öğretime kadar çeşitli alanlar içerisinde yüksek lisans tez çalışmalarında araştırılan kayırmacılığın, turizm alanındaki azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şöyledir; Düz (2012), konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı anlamlı bir ilişki olduğunun sonucuna varmıştır. Karataş (2013), otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Araştırma sonucuna göre; iş tatmininin kronizm algısı ile arasında daha güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mersin ili turizm işletmelerinde kayırmacılığın örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada Şalcı (2015); genel olarak kayırmacılığın örgütsel bağlılık üzerine olumsuz etkisinin olduğunu ifade etmektedir.



Sarıboğa (2017) ise, nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel çalışanları üzerine bir araştırma yaparak sonucunda nepotizmin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işlerinden aldıkları doyumunu azalttığını tespit etmiştir.



## 2. BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Tokgöz ve Seymen (2013: 62), güven olgusunun insanların ilişki kurmaya başladığı eski tarihlere dayanabileceğini ifade etmektedir. Sosyal bilimler ve felsefe bilimi güvenin, sosyal hayatı kötüye gitmekten koruduğunu açığa çıkartarak, güvenin insan hayatındaki önemini gözler önüne sermektedir (Möllering vd., 2004: 557). Böylesi önemli olduğu düşünülen güven olgusunun, örgütsel alanda incelemeye önce iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu yüzden ilk olarak, güven kavramına açıklık getirilmeye çalışılmış, ardından örgütsel güven kavramı ele alınarak, örgütsel güvenin türleri, öncülleri ve çıktıları açıklanmıştır.

#### 2.1. Güven Kavramı

Güven, karışıklıkların ve belirsizliklerin giderek arttığı günümüz dünyasında, toplumu bir arada tutan temel değerlerden birisidir. Güven kavramı; tarih, ekonomi, yönetim bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi birbirinden farklı disiplinlerin konusu içerisinde yer almaktadır (Hosmer, 1995: 379; Batı ve Tutar, 2016: 36). Güven konusunda yapılan bazı çalışmalarda vurgulanan görüş; güvenin tanımlanmasının güç olduğudur. Bu güçlüğü'nin nedeni bireyler arasındaki ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlikler, ekonomideki değişimler, farklı kültürleri anlamlandırmaya çalışma gibi birbirinden değişik süreçleri açıklamada, güvenin yol gösterici bir kavram olmasıdır (Tüzün, 2007: 93).

Tokgöz ve Seymen (2013: 62)'nin Lewis ve Weigert (1985)'den aktardığına göre güven, sosyal bir gerçektir ve bütün ikili ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, güven bireye yönelik bir şekilde oluşur ve birey tarafından anlam kazandırılarak, bireyler arasındaki iletişimin devam ettirilmesinde ve sonrasında mevcut ilişkinin kalıcı hale getirilmesinde, temel ölçü olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2008: 180). Birine güven duymak ve birilerinin de bize güven duyması, yaşamın vazgeçilmez parçasını oluşturmaktadır (Aykan, 2007: 161). Güvenin doğasındaki bu karşılıklı beklentisi, güven ilişkilerinin de temel özelliği olarak ifade edilmektedir (Redd, 2001: 203).

Literatür incelemesi yapıldığında güven kavramının; kişiye, ait olunan kültüre ve topluma göre değişik biçimlerde ele alınıp, farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından

tanımlandığı görülmüştür. Moorman vd., (1993: 82) güveni; en basit şekliyle, bir tarafın başka bir tarafa duyduğu inanma arzusu olarak tanımlamaktadır.

Asunakutlu (2002: 2) benzer bir tanımlama yaparak güveni, inanma isteği olarak ifade etmiş ve güvenin soyut olma özelliğinden dolayı, hissedilerek belirlenebilen bir özellik taşıdığını belirtmiştir.

Wech (2002: 354) ise güvenin diğer insanlarla olan ilişkilerin başlangıcından itibaren, doğal olarak gerçekleştiğini kabul ederek, güveni; bireyin başkalarına karşı beslemiş olduğu olumlu bir duyguya sahip olması ve bu duygu doğrultusunda da, atacağı adımlarda davranışsal bir hassasiyet içerisinde bulunması şeklinde ifade etmektedir.

Güven, kişiye karşı olumlu beklentiler olması nedeniyle, aralarındaki ilişkinin şekillenmesine izin vermek için, kendini savunmasız hale getirmeye istekli olma durumudur “ (Muse, Harris ve Field, 2003; Akt: Robbins ve Judge, 2010/2015: 395).

Smith ve Barclay (1997: 5) güveni, bilişsel bir beklenti veya duygusal bir düşünce olarak görmektedir. Buna bağlı olarak Smith ve Barclay (1997: 5) McAllister (1995)’den aktarımıyla güveni, risk alma davranışını yapmaya istekli olma durumu olarak tanımlamaktadır. Atkinson ve Butcher (2003: 282)’in Fukuyama (1995)’dan aktardığına göre güven; bireyleri bir arada tutmaya yarayan adeta ‘sosyal bir tutkal’ görevini üstlenmektedir.

Birçok araştırmacı tarafından tanımlanan güven, kısa ve öz olarak, General Electric’in geçmiş dönem CEO’su Jack Welch tarafından şöyle açıklamıştır; ‘‘Hissettiğiniz an, ne olduğunu anlarsınız’’ (Covey ve Merrill, 2009/2016: 19). Yani ona göre, güven; inanmaktan başka bir şey değildir. İşte bu kadar basittir.

*‘‘Güven olmadan başarıyı yakalayamazsınız. Başarıya ulaşma çabanızda, size gerekli olan her şeyi kapsayan kelime güvendir. İster evlilik, ister arkadaşlık, ya da bir sosyal etkileşim olsun, güven olmadan yürütülecek bir ilişki söyleyin bana; uzun vadede bu, iş hayatında, özellikle halkla doğrudan temas halinde olan işletmelerde de geçerlidir’’* Jim Burke (Covey ve Merrill, 2009/2016: 21).

Covey ve Merrill (2009/2016: 45) güvenle ilgili bazı efsanelere değinmiştir. Bu efsanelerin güveni sağlamak için etkili biçimde harekete geçirilmesine engel olduğunu ifade etmiştir. Bahsedilen efsaneleri gerçekleriyle karşılaştırarak güven konusunda bir şeylerin

yapılabileceğini iddia etmiştir. Efsanesi ve gerçeğiyle güven tablo 2.1’de şöyle açıklanmaktadır:

Tablo 2.1. Güven ile İlgili Efsaneler ve Gerçekler

<b>Efsane</b>	<b>Gerçek</b>
Güven soyuttur.	Güven somuttur, gerçektir.
Güven yavaştır.	Hiç bir şey güvenin hızı kadar hızlı değildir.
Güven sadece dürüstlük üzerine inşa edilir.	Güven hem karaktere hem de yetkinliğe dayanır.
Güven ya vardır ya yoktur.	Güven hem yaratılabilir hem de yok edilebilir.
Güven kaybedilirse kazanılmaz.	Güven yeniden kazanılabilir.
Güven öğretilmez.	Güven öğretilbilir, öğrenilebilir ve avantaj haline gelebilir.
İnsanlara güvenmek çok risklidir.	İnsanlara güvenmemek daha büyük bir risktir.
Herkesin güveni ayrı ayrı kazanılır.	Bir kişinin güvenini kazanmak, birçok kişinin güvenini kazandırır.

**Kaynak:** Covey ve Merrill (2009/2016: 46)

Covey ve Merrill (2009/2016: 15-16) güveni, hayali bir nitelik olarak görmez, çünkü güven, hızlı bir şekilde yaratılabilen elle tutulur bir değerdir. Güven oluşturma, gösterme, kazanma ve geliştirme kişilerin yeteneğidir. Onlar durumlar ne olursa olsun, hiçbir şeyin güvenin hızı kadar hızlı olmadığını; bu yüzden de güven konusunda yapılabilecek şeyler olduğunu ve güven yaratmada ustalık kazanılabileceğini savunmuştur.

Covey ve Merrill (2009/2016: 15), bütün bireylerde, ilişkilerde, ailelerde, örgütlerde, dünyanın her medeniyetinde ortak olan tek bir şeyden bahsetmektedir. Ona göre ortadan kalktığı durumda en güçlü hükümetleri, en başarılı şirketleri, en etkili liderleri, en büyük aşkları, kısacası her şeyi yok edebilecek tek şey, güvendir.

Her şeyi değiştiren bir olgu olduğunu söyleyebileceğimiz güven, insanlar arası ilişkilerin devam etmesinde, göze çarpan bir faktördür. Güven, gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde oluşabilmektedir. Bireysel güven, kişiler arası farklılıklara dayanmakta ve kişiye özel olarak oluşmaktadır. Örgütsel güven ise, kişileri de içine alarak, kişilerin yanında kurumlara da dayalı olarak oluşmaktadır (Doney ve Cannon, 1997; Akt: Özkoç, 2014: 42). Dolayısıyla güvenin, iş hayatımızda önemli olması kadar kişisel hayatımızda da önemli rol oynayabileceği ileri sürülebilir. İşletmelerin varlıklarını sürdürerek ayakta kalabilmeleri için, bireyler ve örgütler arası iş birliğinin öneminin arttığı günümüz dünyasında, iş hayatının yapı taşı olarak nitelendirilen güvenin önemi açıktır (Tamer, 2012: 338). Örgütler için hayati öneme sahip olabileceği düşünülen güvenin, göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olduğu vurgulanabilir.

## 2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel çalışmaların, Taylor ile başladığı ileri sürülebilir. Taylor, içinde bulunduğu Sanayi Devrimi'nden etkilenerek, bilimsel yönetim kuramını ortaya atan düşünürlerden biri olarak, iş kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Onun kuramında bilimsel yönetimin, üretimi arttırmak için oluşturulduğu vurgulanmaktadır. Bu yönetim şeklinde Taylor'un, çalışanlar ve yöneticiler için ortaya attığı fikirler, iş hayatının değişmesine zemin hazırlamıştır (Ertürk, 2013).

Sanayi devriminin yanında Taylor'un fikirleri ile birlikte, iş hayatında yaşanan gelişmeler ve değişimler örgütleri gerekli kılmıştır. Kurulan örgütler, yaşanan değişimlerden de etkilenmiştir (Başaran, 2004). Hem örgüt içinde hem de örgüt dışında değişimlerin artması, yeniliklere en hızlı şekilde ayak uydurabilmenin ne kadar gerekli olduğunu göstermiştir (Rousseau vd., 1998; Akt: Shamir ve Lapidot, 2003: 463). Aynı zamanda bu gereklilik, örgütlerde insana duyulan ihtiyacın da artan önemini vurgulamaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşmada, önemli bir köprü olan insan ile gerçekleştirilecek iş birliği, bir arada yaşama kültürünün olmazsa olmazlarından biri olan güven kavramının, iş hayatında yerini almasını sağlamıştır. Böylece, Taylor'dan günümüze kadar geçen sürede kendine yer bulan güvenin, örgütsel güven adıyla literatürde yerini almaya başladığı ve kendi başına bir çalışma alanı haline geldiği ileri sürülebilir.

“Örgütlerde güven neyi ifade eder?” sorusuna verilebilecek en güzel cevap, en yalın ifadesiyle çalışanların içinde yaşadığı örgütü güvenilir bulmasıdır (F. Erdem, 2003: 165).

Örgütsel güven; örgütteki üyelerin, örgüte karşı duydukları inanma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Zaheer, Evily ve Perrone, 1998; Akt: Özkoç, 2014: 431). Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel işleyişi destekler ve örgütlerine güvenerek amaçların gerçekleşmesinde aktif rol oynarlar (Konovsky ve Pugh, 1994; Akt: F. Erdem, 2003: 165). Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesinde örgütsel süreklilik önemlidir (Aldemir, 1985: 183) ve bununda örgütsel güven sayesinde gerçekleşeceği ileri sürülebilir. Aykan (2007: 159)' a göre örgütlerin iş hayatında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, çalışanların örgütlerine ve birbirlerine duydukları güven ile mümkün olabilmektedir. Rosen (1996/1998: 94)' e göre eğer örgütlerde güven yoksa hiçbir amaç gerçekleşemez. Çalışan ve işveren arasında, çalışanlar arasında, müşteri ve örgüt arasında güven yoksa üretimde, kalitede, satışta ve kazançta aksaklıkların yaşanması kaçınılmazdır.

Örgütsel güven, güven ortamının örgüt içinde gerçekleşmesidir. Bunun yanında güven, çalışanların örgüt ile ilgili kimlik, ilişki, deneyim ve bağımlılıklarına yönelik olarak gerçekleşen olumlu beklentileri şeklinde tanımlanmaktadır (Shockley - Zalabak vd., 2000; Akt: Huff ve Kelley, 2003: 82).

Bir başka tanıma göre örgütsel güven; bir örgütte, çalışanların belirsiz olan veya riskli bulunan durumlarla karşılaştıklarında, örgüt davranışlarının tutarlı olup olmadığına dair inandıkları değerleri ifade eder (Matthai, 1989, Akt: Çıtır ve Kavi, 2010: 233; Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Zaheer vd., (1998: 143) örgütsel güveni, örgüt içerisinde bulunanların örgütlerine karşı hissettikleri inanma duygusu olarak tanımlanmaktadır.

Gilbert ve Tang (1998: 322) ise örgütsel güveni; çalışanların, yöneticilerinin dürüst olacağına ve onların görevlerinin gerektirdiği gibi davranacağına olan inançları şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel güveni Lewicki vd., (1998)'den aktaran K. Yılmaz (2008: 2293); riskli bir durumda bile çalışanların, örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin güven duyması şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka ifadeye göre örgütsel güven; çalışanların, örgütün sahip olduğu uygulamaları gerçekleştirmeye istekli olmaları şeklinde ifade edilmektedir (H. Tan ve Lim, 2009: 50).

Örgütlerde güven, aniden oluşacak bir kavram değildir. Çünkü çalışanlar, yaşadıkları güven ortamını, yönetici davranışları ile bağdaştırırlar. Dolayısıyla, örgüt içerisindeki güven ortamının yaratılmasında, yöneticilerin rolü büyüktür. Güvenilir davranışlar sergilemek, bireysel bir sorumluluktur (F. Erdem, 2003: 168-169). Bir yöneticiyi güvenilir yapan, onun dürüstlük, tutarlılık, yetkinlik, yardımseverlik gibi kişisel bütünlüklerinin yanında; iletişim, kontrolün paylaşımı, yetki güçlendirme gibi yönetsel etkinlikleridir (F. Erdem, 2003: 172). Güvenilir yönetici davranışları örgütsel güvenin, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen en değerli bilgisi yapar (Jones ve George, 1998: 542; Akt: F. Erdem, 2003: 165). Değerli bir bilgi olarak nitelendirilen örgütsel güvenin temel işlevlerini Kramer (1999: 582); hem örgüt içi hem örgüt dışı işlem maliyetlerini düşürmesi, örgüt üyeleri arasındaki iş birliğinin sağlanması, görev dışında gerçekleştirilecek olan eylemlerde gönüllülük

yaratması, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve bireyler arası çatışmayı azaltması şeklinde ifade etmektedir. Örgütte gerçekleşen güven sayesinde, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerinin harekete geçeceği (H. Doğan, 2002: 76), buna paralel olarak da örgütte başarı sürekliliğinin artacağı söylenebilir. Güvenin, örgütler için kaçınılmaz bir unsur olduğunu ifade etmek de doğru bir yaklaşım olacaktır.

### **2.3. Örgütsel Güven Türleri**

Örgütler için, bireyler arasındaki ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı, ortak yaşam yerleri ifadesi kullanılabilir. Söz konusu ortak yaşam yerlerinde, olmazsa olmaz bir değer varlığı da kaçınılmaz olmaktadır. Bu değer de güven olduğunu açıkça söyleyebiliriz.

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel güven türlerinin, çeşitli araştırmacılar tarafından, farklı başlıklar altında ele alındığı görülmektedir. Bunlar; kişilerarası güven (Cook ve Wall, 1980: 39), amire güven, asta güven (Butler ve Cantrell, 1984: 20), yöneticiye güven, örgüte güven (H. Tan ve C. Tan, 2000: 241), üst yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004: 610; Tutar, 2016b: 301) olmak üzere, benzer şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel güvenin söz konusu türleri, farklı başlıklar ile açıklansa da, genel kabul görmüş üç türü vardır. Bu türler; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven olarak sıralanmaktadır (Tutar, 2016b: 301).

#### **2.3.1. Yöneticiye Güven**

Yönetici, diğer insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı sağlayan, hedeflere ulaşmak için kararlar alan, kaynakları tahsis edip diğer çalışanların faaliyetlerini yönlendiren bireydir. Eğer bir yönetici, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak istiyorsa, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak zorundadır (Robbins ve Judge, 2015/2010: 5).

Bugünün rekabetçi dünyasında yöneticilerin, sadece teknik becerileriyle başarılı olması imkânsızdır. Kişisel bütünlüğünün bir parçası olan insani ilişkilerinin de oldukça iyi olması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015/2010: 5). Çünkü yöneticinin, yönetimdeki becerisinin yanında sahip olduğu kişisel bütünlüğü, güven ortamını etkiler. F. Erdem (2003: 160)'e göre dürüstlük, yardımseverlik ve ilgi gösterme, kendi çıkarını düşünmeme gibi özellikler, yöneticinin kişisel bütünlüğünü göstererek, çalışanların gözünde onu güvenilir yapar; diğer yandan paylaşımın kontrollü yapılması, kişiler arası iletişimin net olması ve

yetki güçlendirme konusunda gönüllülük, yöneticinin yönetimde ne kadar etkin olduğunu belirleyerek, çalışanların güvenirlilik algılamasını etkilemektedir.

Yöneticiye güven; yöneticinin, verdiği sözleri tutacağı, işlemlerde ve dağıtımda tutarlı, şeffaf ve adil davranılacağına olan inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 112). Yöneticilere duyulan güven arttıkça, iş performansının, iş verimliliğinin, verilen kararların doğru ve adil olduğuna dair algının, örgüt için çaba gösterme istekliliğinin artacağı; yöneticilere duyulan güvenin azalması durumunda ise tam zıt yönde gelişen eylemlerin gerçekleşeceği ileri sürülebilir. Güven ortamının oluşmasında, yönetici eylemlerinin belirleyici rol üstleniyor olması oldukça açıktır. Ayrıca çalışanların örgütlerine güven duyması, örgütsel değişimin ve gelişimin devamlılığının da kanıtıdır.

### **2.3.2. Örgüte Güven**

Örgüt, ‘‘bilinçli bir biçimde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen sosyal bir birimdir’’ (Robbins ve Judge, 2015/2010: 5).

Örgüte güven; örgütleri tarafından değerli olarak kabul edildikleri algısına sahip olan iş görenlerin, kendilerinden beklenmekte olan davranışları yerine getirmeleri halinde, örgütün kendilerini fark edeceği ve ödüllendireceği inancıdır (Wayne vd., 1997: 84). Bir başka tanımlamaya göre; örgütte, iş görenler arasında oluşturulan güven iklimi, örgüte güven olarak ifade edilirken, oluşan bu güven ikliminin, takım çalışmasını, hedeflere ulaşmayı ve çalışan performansını arttırdığı vurgulanmaktadır (Laschinger vd., 2001; Akt: Çelik vd., 2011: 6). Örgüte duyulan güvenin, tamamen çalışanlar öncülüğünde, örgüte yönelik olarak gerçekleşen güven algılamasını yarattığı söylenebilir.

Maksimum örgütsel güven oluşturan örgütler, örgüt yapılarında daha uyumlu, amaçlarına ulaşmada daha güçlü, çalışma ekibinin oluşturulmasında daha etkin olmakta ve daha devinimli kriz yönetimi gerçekleştirmektedir (Tüzün, 2007: 105). Yüksek güven düzeyini elinde bulduran örgütlerin, düşük güven düzeyine sahip örgütlere kıyasla daha başarılı, çağa ayak uydurabilmesi daha kolay ve daha yenilikçi örgütler olabileceği; düşük güven düzeyine sahip örgütlerin ise, daha verimsiz ve başarısız olacağı ifade edilebilir.



### 2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Güven, kişiler ve gruplar arasında meydana gelen, uzun dönemli ilişkiler de de oldukça önemli bir bileşendir (Cook ve Wall, 1980: 39). Bu sebeple kişilerarası güven olarak da adlandırılan çalışma arkadaşlarına güven (Tamer, 2012: 338); çalışanların kendi aralarında gerçekleşen eylemlerine, konuşmalarındaki dürüstlüklerine ve iyi niyetli yaklaşım tarzlarına karşılık belirginleşen beklenti olarak tanımlanabilir (Cook ve Wall, 1980: 39).

Benzer bir ifadeyle Tutar (2016b: 302) kişiler arası güven olarak da bilinen çalışma arkadaşları arasındaki güveni, karşılıklı olarak gerçekleşen ve çalışanların birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili beklentilerini ifade etmek şeklinde tanımlamaktadır.

Çelik vd., (2011: 6) ise çalışma arkadaşlarına güveni; bireyin aynı meslekte yer aldığı diğer çalışanlarının adil, güvenilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyebileceğine inanması şeklinde ifade edilmektedir

Çalışma arkadaşlarına güvenin iki farklı noktasının olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi, çalışma arkadaşlarının güvenilir niyetlerinin güvenilir olduğuna inanmak, ikincisi ise çalışma arkadaşlarının mesleki yeteneklerine güvenmektir (Cook ve Wall, 1980: 40). Tamer (2012: 338)'e göre çalışma arkadaşları arasında güvenin oluşabilmesi için, iletişim ağına gerek duyulmaktadır. Söz konusu bu iletişim ağı, kişinin karşısındaki kişiyle ilişki kurmaya karar vermesiyle, sonrasında ilişkiyi kurmasıyla ve onu geliştirmeye ihtiyaç duyması ile başlar. Eğer kişi, karşısındakine güven duyarsa, ondan gelebilecek tehditleri risk olarak görmeyeceği için, o kişiye inanma duygusu ile hareket ederek onunla ortak paylaşımlarda bulunur. İletişim ağı içerisinde devam eden bu sürecin zamanla, çalışma arkadaşları arasındaki güvenin de pekişmesini sağlayacağı ileri sürülebilir.

### 2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Güven olgusu, örgütlerde bireylerin birbirlerine olan bağlılığını arttırıcı bir rol oynamaktadır. Güvenin böylesine önemli bir görev üstleniyor olması, örgütsel güveni ilgi çekici hale getirerek, araştırmacıları harekete geçirmiştir. Bu konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar, değişik modeller geliştirmişlerdir. Örgütsel güven için geçerliliği olan modeller incelenerek, önemli görülenlerden bazılarını bu çalışmada yer verilmektedir. Çalışmada ele alınan modeller; Mishra güven modeli, Bromiley ve Cummings güven

modeli, Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli ve son olarak da Mayer, Davis ve Schoorman güven modeli olmak üzere dört başlık altında açıklanmaktadır.

#### 2.4.1. Mishra Güven Modeli

Mishra'ya göre örgütsel güven, bireyin örgütsel alandaki ilişkilerden ve davranışlardan beklentisidir (Tüzün, 2007: 110). Mishra örgütsel güveni açıklayabilmek için dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuştur. Aynı zamanda Mishra oluşturduğu dört boyutun güven algılamasını da meydana getirebileceğini vurgulamıştır. Mishra modelinin güven boyutları; yeterlilik (competence), açıklık (openness), ilgililik (concern) ve güvenilirlik (reliability) (Mishra, 1996: 268) olmak üzere dört türde karşımıza çıkmaktadır.

Mishra'nın ilk güven boyutu *yeterlilik (competence)* boyutudur. Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu; yöneticilerin, örgüt üyeleri için verdikleri kararda, onların kendilerine, yeterli karar verme konusunda ne kadar güvendiği ile ilgilidir (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Akt: Mishra, 1996: 266). Mishra (1996: 266)'ya göre yeterlilik; bireyler ve örgütler arasında var olan güvenin bir boyutu şeklinde vurgulanmıştır. Yeterlilik; kişi veya örgütten beklenen standartların gerçekleştirilebilmesi ve örgütün piyasada kalabilmesi için kabiliyetinin olması şeklinde tanımlanırken, aynı zamanda bu boyut çalışanların örgüt yöneticilerinin liderlik yeteneklerinden emin olma düzeylerini de yansıtmaktadır (Shockley-Zalabak vd, 2000: 39). Mishra yeterliliği daha iyi anlamak için bir yöneticiye, örgütündeki güveni nasıl devam ettirdiğini ve geliştirdiğini sorduğunda şu yanıtı almıştır:

*“Onları bu karmaşadan kurtarmaya yeterli olduğunuzu bilmeliler. Onlar seni çok seviyor olabilir. Fakat kendilerini boşlukta gibi hissederlerse; bu adamın bize anlattıklarına güvenemiyoruz uçurumun ucundan bizi atacak diye düşünürler. Yani yeterli olduğunuzu emin olmak zorundalar. Ne anlatıyor bu adam diyorsun. Kısaca ben neyden bahsediyorum biliyor musun? Onlara bir şeyler yapmalarını söylemek için yanlarına gittiğinde, bir fark yaratabileceğini hissettirmek zorundasın”* (Mishra, 1996: 266).

Mishra'nın yöneticiden aldığı bu cevap; bir yöneticide bulunması gereken özellik olan yeterliliğin, ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Modelin ikinci boyutunu *açıklık (openness)* oluşturmaktadır. Örgüt içinde açıklığı oluşturmada rolün büyük çoğunluğu liderlere ya da yöneticilere düşmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Akt: Mishra: 1996: 266). İşgörenler, örgüt içerisinde üstlerinin açık

olduklarını gördüklerinde, örgütlerine olan güveni devam ettirecek ve güvenmenin varlığına inanma konusunda daha istekli olacaklardır. Açıklık, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar olarak kabul edilmektedir (Gabarro,1987; Akt: Mishra: 1996: 266). Açık bir tavır ile örgütler, örgütsel güvene örnek teşkil edebilir. Açıklık olmadığında güvenin gelişmesinin ve korunmasının zor olduğunu, bu nedenle de açıklığın, tıpkı yeterlilik gibi, güven için oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Modelin bir başka boyutu *ilgililik (concern)* boyutudur. Tüzün (2007: 110)' e göre; kişide bulunan şefkat gösterme ve içten olma özellikleri, açıklık ile bir araya gelerek ilgililik algılayışının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu boyutun işgörenlerin güvenlik ve korunma anlayışlarına yönelik algılarını ölçtüğü belirtilmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 39-40).

Çalışanların, yöneticilerinin onları her zaman koruyacaklarına inanmak istemeleri ilgililik olarak algılanmaktadır (Mishra, 1996: 267). Cummings ve Bromiley (1996: 303) ilgililiğin, bir tarafın diğer taraftan menfaat elde etmediği durumda gerçekleşeceğini ifade etmektedirler. Mishra (1996: 267)'ya göre ise ilgililik, taraflar arasındaki menfaatlerin karşılıklı olarak dengelendiği durum olarak tanımlanmaktadır.

Mishra modelinin son boyutu ise *güvenilirlik (reliability)* boyutudur. Tüzün (2007: 111)' e göre bu boyut; güvenilir davranışın yanında tutarlı bir davranış beklentisi ile de ilişkilendirilmektedir. Çünkü tutarlı veya güvenilir davranış konusundaki beklentiler güvenin oluşmasını sağlayan öğeler arasında yer almaktadır. Bunun tam aksi bir durum düşünüldüğünde; McGregor (1967: 164)'dan aktaran Mishra (1996: 268)'ya göre söylenenler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar, güvenin azalmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde, ister alt ve üst düzeydeki ilişkilerde, ister aynı düzeyde yer alan örgüt üyelerinin ilişkilerinde olsun, gösterilen tutarlı davranışlar güven ortamını oluşturacak ve bu durum artarak örgüt üyelerini, diğer örgütleri, müşterileri ve ortaklarla olan güven düzeyini doğrudan etkileyecektir (Shockley -Zalabak vd., 2000: 40).

Mishra'nın oluşturmuş olduğu bu modelde yer alan boyutların, birbirini etkileyen boyutlar olduğu oldukça açıktır. Model kapsamında ele alınan dört boyutun, birbirinden bağımsız düşünülmemesi gerekmektedir.

## 2.4.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli

Örgütsel güven ile ilgili ele alınan ikinci model, Cummings ve Bromiley' in güven modelidir. Cummings ve Bromiley örgütsel güvenin, çalışanların edindikleri tecrübelerle göre oluşarak, birbirinden farklı şekil ve düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir (Tüzün, 2007: 111). Cummings ve Bromiley'in oluşturmuş olduğu model; örgütün bünyesinde yer alan bireylerin, sergilemiş oldukları birtakım davranışların açıklanması olarak kabul edilmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

Cummings ve Bromiley, örgütsel anlamda oluşan güveni; çalışan davranış biçimlerini açığa çıkarmaya yönelik olarak geliştirdiği 'duygusal', 'bilişsel' ve 'davranışsal' unsurlar şeklinde ele alarak; iyi niyet, dürüstlük ve fırsatçılıktan kaçınma boyutlarını da dahil ederek ifade etmektedir (Cumming ve Bromiley, 1996: 303; Tüzün, 2007: 111).

Cumming ve Bromiley'in güven kavramının tanımı olarak da ifade ettiği bu modelin amacı Tüzün (2007)'e göre; hem yüksek hem de düşük güven ortamının sonuçlarının neler olduğunu belirlemektir.

Cummings ve Bromiley söz konusu modeli aşağıdaki tablo 2.3'de verilmektedir.

Tablo 2.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli

		Güven Unsurları		
		Duyuşsal	Bilişsel	Davranışsal
Güven Boyutları	İyi niyeti koruma			
	Dürüst davranma			
	Çıkar ilişkisi gözetmeme			

**Kaynak:** Cummings ve Bromiley (1996: 305)

Tamer (2012: 340)'e göre bahsi geçen modelin ilk boyutuyla, bireylerin birbirlerine karşı iyi niyetli davranma konusunda çaba göstererek güvenilir davranarak ve sonucunda bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiği; ikinci boyutuyla bireyin isteklerinde ve davranışlarında samimi eylemler gerçekleştirerek, sergilediği davranışlarında tutarlı olması ve son boyutta ise, bireyin diğer bireylerden çıkar sağlamayı beklemeyerek faydacı olmaması ve örgüte ters düşecek davranışlarda bulunmaması ifade edilmektedir.

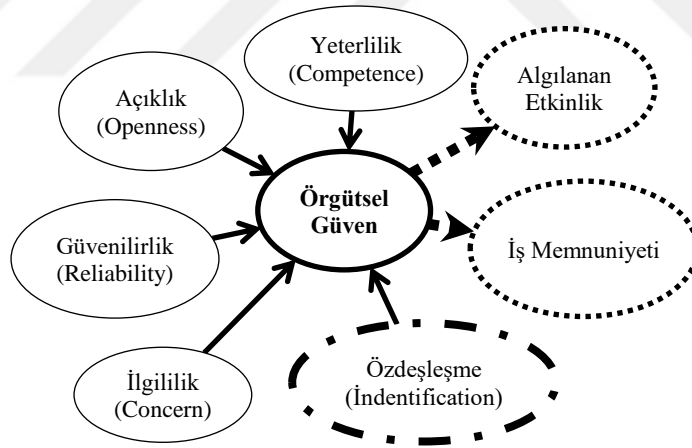
Model kapsamında karşılaşılan üç boyut ve bu boyutları karşılayan üç unsur gözden geçirildiğinde, modelin tamamen çalışanlar tarafından sergilenen davranışlara yönelik olduğunu söylemek doğru olacaktır.

### 2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, Mishra' nın tanımlamış olduğu yeterlilik (competence), açıklık (openness), ilgililik (concern) ve güvenilirlik (reliability) boyutlarını kendi oluşturdukları model içerisinde de kullanmışlardır. Fakat Mishra' nın oluşturmuş olduğu modeldeki dört unsurun yanı sıra Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd; iş memnuniyeti ve algılanan etkinlik konularına dikkat çekerek, özdeşleşme (identification) boyutunu da eklemişler ve beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir (Tüzün, 2007: 112).

Miller vd., (2000: 629)'ne göre özdeşleşme; örgütle iş birliği içinde olmayı ve örgüte davranışsal olarak destek vermeyi amaçlayan niteliklerin algılanmasını içermektedir. Tüzün (2007: 112)'e göre özdeşleşme boyutu, örgüt üyelerinin birleşilebilirliği ve birbirlerine sıkı sıkıya bağlı ilişkiler kurabilme düşüncesinin nasıl yönetildiğinin ölçülmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Söz konusu modeldeki boyutların, aralarındaki ilişki şekilsel olarak şekil 2.4'de gösterilmiştir.



**Kaynak:** Shockley-Zalabak vd. (2000: 43)

Şekil 2.1. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Şekil 2.1'den hareketle, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından oluşturulan güven boyutlarının örgütsel güven üzerinde; örgütsel güvenin ise algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde etkiye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Araştırmacılar, Mishra modelinin boyutlarına da yer vererek çalışmalarını tamamlamışlardır. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd' ın açıklamasıyla *yeterlilik* (competence) boyutu, çalışanların işletmenin, örgütsel organizasyonlardaki yetkinlik

düzeylerine ve bununla birlikte örgütün yaşamını devam ettirip ettiremeyeceğine olan inançlarıdır. İkinci boyut olan *açıklık (openness)* boyutu, iş ortamında yapılan uygulamalarda ve ilişkilerde doğru bilginin paylaşılarak dürüstlüğün sağlanması ve bununla birlikte de birlik ve beraberliğe yönelik algıyı içermesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu modelin diğer boyutu *ilgililik (concern)* boyutudur. Çalışanların haklarının korunması, telafisi mümkün olan yanlışların tolere edilebilirliği ve anlayışlı olmanın yanında samimi olma konusunu da yansıtmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 117). *Güvenilirlik (reliability)* boyutu ise, içinde bulunulan örgütün tutarlılık beklentilerine olan inancı ve güven verici davranışları ifade etmektedir. Modeli, Mishra' nın modelinden ayıran beşinci ve son boyut olan *özdeşleşme (identification)* boyutu; çalışanların takım ruhu ve bireysellik arasındaki farkı anlayıp, ikisinin ayrımına varabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu boyutta öne sürülen amaç, çalışanların örgütün sahip olduğu inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 42; Tüzün, 2006:112; Özdoğan ve Tüzün, 2007: 646; Miller at al., 2000: 629). Özdeşleşme gerçekleştiğinde, örgüt üyesi örgüt ile bütünleşmiş demektir. Böylece örgütte, yüksek düzeyde etkinliğin ve güven düzeyinin oluşacağı sonucuna varılabilir.

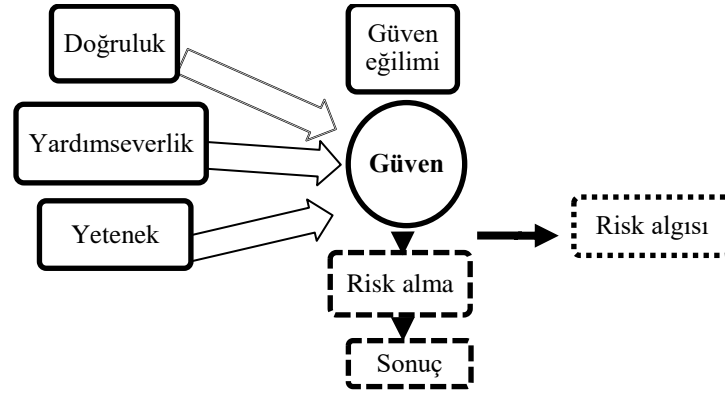
#### **2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli**

Burada geliştirilen model; örgütsel bir ortamda, güvenin odak noktası olması için tasarlanmıştır. Mayer vd., (1995: 711) güven araştırmalarını engelleyen ve güvene katkıda bulunan unsurlar arasında, bir eksikliğin olduğunu ve bu unsurlar arasında net bir ayrımın olması gerektiğini savunmuşlardır.

Onların eksikliğini savundukları şey risktir. Çünkü onlara göre güvene duyulan ihtiyaç, yalnızca riskli bir durumda ortaya çıkar. Mayer, Davis ve Schoorman, güvenin risk alma davranışlarında oldukça önemli ve öncelikli bir unsur olduğunu öne sürmektedir (Piilai vd., 1999: 903). Mayer, Davis ve Schoorman' nın ayrımını savundukları şey ise, örgütlerde iki tarafların bulunması gerektiğidir. Araştırmacılar, güven oluşmasına etki eden özelliklerin üzerinde durarak, bireylerin güven ilişkisini, güvenen ve güvenilen taraf olmak üzere ikiye ayırmışlardır (Mayer, vd., 1995: 711). Güvenen ile güvenilen arasında yetenek, yardımseverlik ve doğruluk özellikleri ön plana çıkmaktadır (Mayer vd., 1995: 717).

Modelde ağırlıklı olarak, güvenilen ve güvenenin kişinin sahip olduğu özelliklerin, güvene olan etkisi vurgulanarak, risk ile güven arasındaki ilişkiye yer verilmektedir. Mayer,

Davis ve Schoorman' ın birden çok unsuru bir araya getirerek oluşturduğu güven modeli şekil 2.2'de gösterilmektedir.



**Kaynak:** Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 715)

Şekil 2.2. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Şekil 2.2 gözden geçirildiğinde, Mayer, Davis ve Schoorman' ın oluşturmuş olduğu modelde ilk olarak üç değişken göze çarpmaktadır. Burada güven; yetenek, yardımseverlik ve doğruluk kavramlarıyla açıklanmaktadır. Yetenek, bir bireyin özellikleri, gelişmiş becerileri ve belirli bir alanda etkili olmasını sağlayan yeterliliğidir (Mayer vd., 1995: 717). Yardımseverlik, güvenilen ve güvenen taraflar arasındaki güvenilen kişinin, herhangi bir çıkar beklemeden güvenen kişiye yardım ettiği bir ilişkidir (Polat, 2009: 40). Doğruluk ise; sözler arasındaki uyumdur (Arı ve Tosunoğlu, 2011: 89). Modelde önemli olarak nitelendirebileceğimiz diğer bir unsur risktir. Risk, burada belirleyici unsur görevindedir ve güvenin parçasıdır. Onlara göre risk almaya isteklilik güven olarak tanımlanmaktadır. Algılanan risk; güvenen bir bireyin, ilişkide risk alıp almayacağına karar vermesi şeklinde ifade edilmiştir. Bireye duyulan güvenin algılanan güvenden fazla olması, risk alma olasılığını artırmaktayken; bireye duyulan güvenin algılanan güvenden düşük olması ise risk alma olasılığını azaltmaktadır (Mayer vd., 1995: 726).

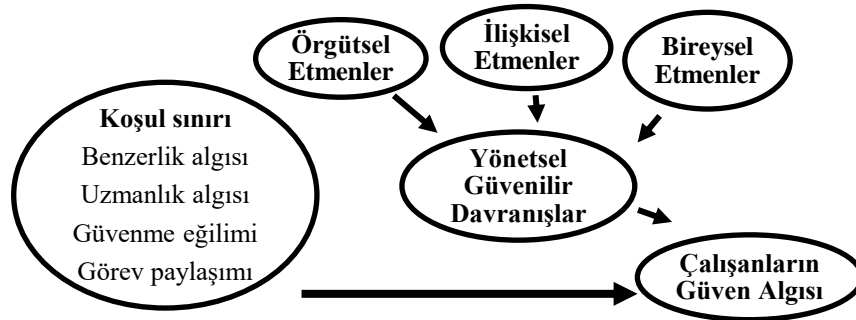
Model açısından önem taşıyan öznelere güvenen ve güvenilen birey olduğunu, aralarında yardımseverlik, yetenek ve doğruluk boyutlarının rol oynadığını, güvenme sürecini bu iki öznenin yönlendirdiğini ve söz konusu öznelere ise sahip oldukları güven düzeyine göre davranışlar sergileyerek risk aldıklarını belirtmek kesinlikle doğru bir ifade olacaktır.

#### 2.4.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli

Polat (2009: 41)'a göre bu model; örgütsel ilişkileri, yöneticinin güvenilir davranışları açısından ele almaktadır. Yöneticinin tutarlılık gösteren davranışları, çalışanın yöneticileri ile arasındaki güvenin gelişmesinde önemli rol üstlenmektedir. Buradan yola çıkarak Whitener vd., (1998: 516) modellerini, yönetsel güvenilir davranış modeli olarak da ifade etmişlerdir. Araştırmacılar yönetsel güvenilir davranışı; sadece işgörenlerin kendilerine güven duymaları için yapılmayan iradeli eylemler ve etkileşimler olarak tanımlayarak, yöneticilerin güvenilir ilişkiler kurmada sorumlu olduğunu belirtmiştir.

Bu model sosyal takas kuramını, aracılık kuramı ile birlikte ele alınmaktadır. Aracılık kuramı, müdür ve temsilci arasındaki ekonomik ilişkiye dayanır. Müdürler yönetici, işgörenler ise temsilcidir. Yöneticiler belli bir bedel karşılığında işgörelere görevler vererek yerine getirilmesini beklerler. Bu döngü ışığında aracılık kuramı, işgören davranışlarını yönetsel izleme ve kontrol etme anlamına gelir (Whitener vd., 1998: 514). Sosyal takas kuramında ise, bir birey gönüllü olarak başka bir bireye fayda sağlamaktadır (Whitener vd., 1998: 515). Bu tür takas ilişkileri karşılıklı güven olarak nitelendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Akt: Polat, 2009: 42).

Güven temelinin, yönetsel eylemlere dayandığı model şekil 2.4'de gösterilmiştir.



**Kaynak:** Whitener vd., (1998: 519)

Şekil 2.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Güven Modeli

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, çalışanların yönetsel güvenilir davranışlarını etkileyen; örgütsel (örgütsel yapı, insan kaynakları işlemleri, örgüt kültürü), ilişkisel (ilk etkileşim, beklentiler, değer paylaşımı) ve bireysel (güvenme eğilimi, yetkinlik, değerler) etmenlerden oluşan üç ana faktör olduğunu belirlemişlerdir. Bu üç faktörün de yönetsel davranış biçimlerini etkilediğini vurgulamışlardır (Whitener vd., 1998: 516; Polat, 2009: 42).



Davranış biçimleri (Whitener vd., 1998: 516); davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrolün dağılımı ve paylaşımı, iletişim ve ilgi gösterme şeklinde ifade edilmektedir. *Davranışsal tutarlılık*, örgütsel güvenin önemli göstergeleri arasında yer almaktadır (Butler, 1991: 646). Yönetici, zamanı ve durumu önemsemeyerek benzer durumlara benzer tepkiler verirse, yani davranışlarında tutarlı davrandığı sürece, işgörenler yöneticinin gelecekteki davranışlarını kolaylıkla tahmin edebilir. Tahmin edilmesi kolaylaşan davranışlar da karşılıklı güven düzeyini artırarak örgütsel güvene katkı sağlayacaktır. *Davranışsal bütünlük*, yöneticinin söyledikleri ile yaptıklarının birbirleriyle uyumlu olmasıdır (Whitener vd., 1998: 516). *Kontrolün dağılımı ve paylaşımı*, yöneticilerin işgörenleri yönetime hangi oranda dahil ettiğini ifade etmektedir. *İletişim*, tutarlı ve tahmin edilebilir olduğu zaman, alınan kararlar zamanında açıklandığında işgörenler yöneticilerini güvenilir görürler. Ayrıca yöneticiler, düşüncelerini ve fikirlerini özgürce işgörenleriyle iletişim aracılığıyla paylaştığı takdirde güven algısı artmaktadır. *İlgi gösterme* ise, içinde üç eylemi barındırmaktadır. Birincisi, işgörenlerin ihtiyaçlarına ve çıkarlarına karşı anlayış göstermek; ikincisi, işgörenlerin çıkarlarını koruma doğrultusunda hareket etmek ve üçüncüsü, herhangi bir çalışanın kişisel çıkarı için iyi niyetleri kötüye kullanmaktan kaçınmaktır (Whitener vd., 1998: 517). Çalışanlara gösterilecek yakınlıkta özenli bir şekilde davranılmasının örgütsel güveni artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Bahsedilen davranış biçimlerine benzerlik algısı, uzmanlık algısı ve görev paylaşımı gibi sınırlayıcı koşulların da eklenmesiyle birlikte, çalışanların yönetsel güven algılamaları ortaya çıkmaktadır (Polat, 2006: 42).

Dolayısıyla Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in ortaya attığı modelde var olan faktörlerin, bir bütün olarak birbirini etkileyerek örgütlerde güvenin oluşturulmasında çok önemli bir role sahip olduğu ileri sürülebilir.

## 3. BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Son yıllarda artan küreselleşme olgusu, her alanda yaşanabilecek bazı değişimlere sebep olmaktadır. Bu değişimlerle birlikte rekabet giderek artmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 79). Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu noktada örgütlerin insana ihtiyacı vardır (Güçlü, 2006; Uygur, 2009).

Gümüş ve Sezgin (2012: 79)'e göre insan, örgütler açısından en önemli değer olarak öne çıkmaktadır. Ancak yaşanan değişimler insan ihtiyaçlarının da değişmesine neden olmakta ve çalışanları örgütte tutmayı zorlaştırmaktadır. Örgüt ortamına uyum sağlayarak, bilgi ve becerisini işe uygulayan çalışanların ayrılması (Uygur, 2009: 11), hem maddi (Güçlü, 2006: 5) hem de manevi kayıplara yol açarak, örgütte olumsuzlukların meydana gelmesine neden olmaktadır. Maddi ve manevi kayıplar düşünüldüğünde, örgütsel bağlılık davranışının oldukça kritik öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 79).

Örgütler için taşıdığı önem doğrultusunda örgütsel bağlılığın iyi anlaşılması gerekmektedir. Ancak öncelikle bağlılık olgusunun incelenmesinde fayda vardır. Buradan hareketle bu bölümde ilk olarak bağlılık kavramına kısaca değinilmiştir. Ardından örgütsel bağlılık kavramı hakkında detaylı bilgiler sunulmaya çalışılmış ve örgütsel bağlılığın yaklaşımları belirtilmiştir. Son olarak da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınıp incelenmiştir.

#### 3.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık terimi, Türkçe karşılığı ile ‘‘birleştirmek’’ anlamına gelen Latince bir kökten türemiştir (O’Malley, 2000: 27-28; Akt: E. Doğan, 2013: 65). İngilizcede ‘‘commitment’’ şeklinde kullanılan bağlılık; kendini adama, sadakat ve bağlı olma anlamlarında da kullanılmaktadır (Mercan, 2006: 10; Akt: Saldamlı, 2009: 7).

Bağlılığın temeli psikolojiye dayanmaktadır. Psikolojik açıdan tanımlandığında bağlılık, ‘‘birisinin yanında bulunan kişinin, örneğin annesi gibi, çeşitli davranışsal sistemlerdeki etkinliğinin olası sonucudur’’ (Saldamlı, 2009: 7). Bağlılık; bireyi, bir varlığa

veya eyleme bağlayan bir süreçtir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301). Uyguç ve Çımrın (2004: 92) bağlılığı, amaçlar ve değerler doğrultusunda bireyin, örgüte karşı tepkisini yansıtan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Genel itibariyle bağlılık; kişide, çok yüksek seviyelerde bulunduğu düşünülen bir duygu durumudur. Bir kişiye, bir düşünceye veya bir kuruma karşı gösterecek olduğumuz sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir görevi anlatır (Çöl, 2004; Akt: S. Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Balay (2000b: 14)'dan aktaran Saldamlı (2009: 7)'ya göre bağlılık, bir anlayış biçimi olup, toplum bilincinin olduğu hemen her yerde ortaya çıkan ve duygusal yönden ifade edilen toplumsal içgüdünün yansımasıdır. Sadakat veya sadık olma anlamlarına gelen bağlılık, kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna olan minnet duygusunu ifade etmektedir. Webster sözlüğü ise bağlılığı; zorunluluk hissetme hali şeklinde tanımlamaktadır (O'Malley, 2000: 27-28; Akt: E. Doğan, 2013: 65-66).

Bağlılık davranışı İngiliz gelişimsel psikoloğu John Bowlby tarafından 1956 yılında geliştirilerek, zamanla sadece psikolojik bir kavram olmakla kalmayıp iş dünyasında da yerini almaya başlayarak, örgütlenmeyi de yakından ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Saldamlı, 2003: 8). Bundan dolayı bağlılığın örgütsel açıdan değerlendirmeye alınması, yerinde bir yaklaşım olacaktır.

### **3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütler açısından önemli bileşenlerden biri olduğu düşünülerek, araştırma alanı haline gelen örgütsel bağlılık; araştırmalara konu olmasına rağmen, kavramla ilgili uzlaşma sağlanamadığından, tam ve net bir tanımlama mevcut değildir (Uygur, 2009: 12). Bunun en temel nedeni; birbirinden farklı disiplinlerden olan sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanların araştırmacıları ve düşünürleri, konuyu kendi uzmanlık alanlarına göre yorumlamaları şeklinde ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005; Akt: Bakan, 2011: 7).

Üzerinde henüz uzlaşmanın olmadığı örgütsel bağlılık kavramı, içerik bakımından aynı olsalar da, adlandırılış şekilleri bakımından farklı tanımlamalarla nitelendirilmektedir. Örgütsel bağlılık olarak adlandırılan kavram "İyi asker davranışı", "iyi asker sendromu", "pro-sosyal örgütsel davranış", "örgütsel spontanelik", "örgütsel adanmışlık", "örgütsel sadakat", "örgütsel özdeşim kurma" gibi isimlerle ifade edilirken; George "iş ortamındaki olumlu sosyal davranışlar", George ve Brief "örgütsel doğaçlama", Van Dyne "ekstra-rol

davranışları”, Motowidlo ve Van Scotter ise ‘‘bağlamsal performans olarak isimlendirmektedir (Tutar, 2016b: 224-225). Bakan (2011: 7), araştırmacıların örgütsel bağıllık kavramına kendi anlamlarını yüklemeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Bundan dolayıdır ki, örgütsel bağıllık kavramı ile ilgili birbirinden farklı tanımlamalarla karşılaşmak mümkündür.

Becker (1960: 33) örgütsel bağıllığı; sadece maliyetler açısından ele alarak, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar sayesinde gelişme kaydeden bağıllık biçimi olarak ifade etmektedir.

Örgütsel bağıllık, örgüt ve birey amaçlarının bütünleşerek uygun duruma gelme sürecidir (Hall vd. 1970: 176). Örgütsel bağıllık; örgütün amaçlarına ve değerlerine bireyin duygusal yönden bağlanması, örgüt adına yüksek çabalar sarf etmeye istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Porter, 1968; Akt: Buchanan, 1974: 533).

Mowday vd. (1979: 225) örgütsel bağıllığı; bireyin içinde bulunduğu örgütle özdeşleşmesi ve örgütle arasındaki bağın gücü biçiminde ifade ederek, örgütsel bağıllığın belirleyici olduğunu vurguladıkları üç unsurdan bahsetmektedir. Bu unsurların; örgütün amaçlarına ve değerlerine güvenerek onların kabul etmesi, örgüt yararına olacak şekilde çabalama isteğı ve örgütün bir üyesi olarak kalmak için duyulan aşırı isteklilik, olduğunu belirtmişlerdir.

Cook ve Wall (1980: 40) örgütsel bağıllığı, bireyin çalıştığı yere olan manevi tutumu olarak tanımlamaktadır.

Wiener (1982: 421)’e göre ise örgütsel bağıllık; örgütün hedeflerini ve çıkarlarını gerçekleştirebilmek uğruna harekete geçerek baskın hale gelen duyguların toplamı şeklinde ifade edilmektedir.

Bir başka tanıma göre örgütsel bağıllık; sendikalar ve toplum gibi öğelerin örgütsel amaçlarla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

Hunt ve Morgan (1994: 1568)’dan aktaran Güçlü (2006: 11) örgütsel bağıllığı, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul eden işgörenlerin, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için çabalamaları ve örgütün daimî üyesi olarak kalmayı istemeleri şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışmalarına önemli katkıları bulunan Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı; ‘‘çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağ’’ olarak tanımlamışlardır (Allen ve Meyer, 1996; Akt: Bakan, 2011: 9).

Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık; algılanan bir fonksiyon olan uyumun birey ve örgüt arasındaki durumudur (Bateman ve Strasser, 1985: 465; Akt: Güllüoğlu, 2012: 49).

Tutar (2016b: 224)’a göre örgütsel bağlılık, ‘‘bir kişinin belirli bir örgüt ile menfaat birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir’’.

Tüm bu tanımlardan yola çıkıldığında örgütsel bağlılık kavramı, bireyin işyerine karşı gösterdiği, duygusal olarak nitelendirilen, güçlü ve içten bir bağ, örgütün amaç ve değerlerine yönelik taraflı bağlılığı olarak değerlendirilirken, aynı zamanda araçsal bir değer ve kişinin rolünü sadece örgütün iyiliği için yapması anlamına gelmektedir (Güllüoğlu, 2012: 50).

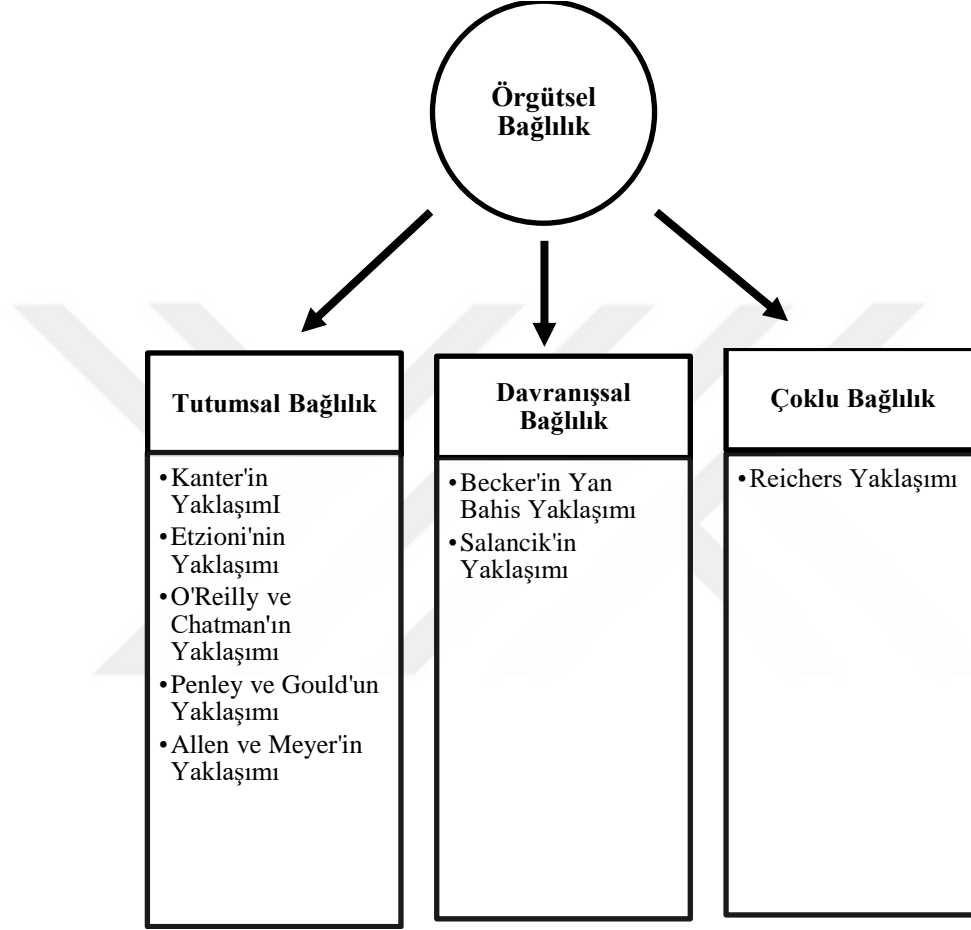
Örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamış olsa da, tanımların büyük çoğunluğunda bireyin içine bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini sahiplenmesi, amaçlara ulaşabilmek için çaba göstermesi, örgüt için gerekli fedakarlıkta bulunabilmesi, kendi kimliğini örgütüyle bütünleştirebilmesi ve örgütteki varlığının devam etmesi için kuvvetli bir istek duyması, örgütle özdeşleşmesi gibi ögelere yer verilmiştir (Bakan, 2011: 10). Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve çalışan ilişkisinde kilit nokta olma özelliği taşıdığı, örgüt ve çalışan arasında gerçekleşen veya gerçekleşecek olan, sürekli iletişimi ifade ettiği vurgulanmaktadır (Güllüoğlu, 2012: 50).

### **3.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar ve Yaklaşımlar**

Daha önce örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında karşımıza çıkan karışıklık, kavramın sınıflandırılmasında da kendini göstermektedir. Çeşitli araştırmacılar, farklı ölçütleri dikkate alarak, birbirinden değişik yaklaşımlar ele almışlardır. Güllüoğlu (2012: 61) ve Saldamlı (2009: 11)’ya göre örgütsel bağlılık ile ilgili birbirinden değişik sınıflandırmaların varlığı söz konusu olsa da, literatürde özellikle üç sınıflandırmanın göze çarptığı ifade edilmektedir. Onlara göre üç tür olarak sınıflandırılan örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılığın, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak incelenmesi, örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar tarafından iki farklı şekilde ele alınmasından

kaynaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık üzerine çalışan araştırmacılar, örgütsel davranışçılar olurken; davranışsal bağlılık üzerinde çalışan araştırmacılar ise sosyal psikologlardır (Mowday vd., 1982: 24; Akt: Gül, 2002: 40). Örgütsel bağlılığa, tutumsal ve davranışsal yaklaşım dışında, farklı bakış açısı ile yaklaşan araştırmacıların, çoklu bağlılık ile üçüncü bir boyut kazandırdıkları da söylenebilir.



**Kaynak:** Gül (2002: 40)

Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Yaklaşımlar

Her üç örgütsel bağlılık türleri ile ilgili olarak şekil 3.1’de adı geçen araştırmacıların, konuya ilişkin yaklaşımlarına ve açıklamalarına aşağıda yer verilecektir.

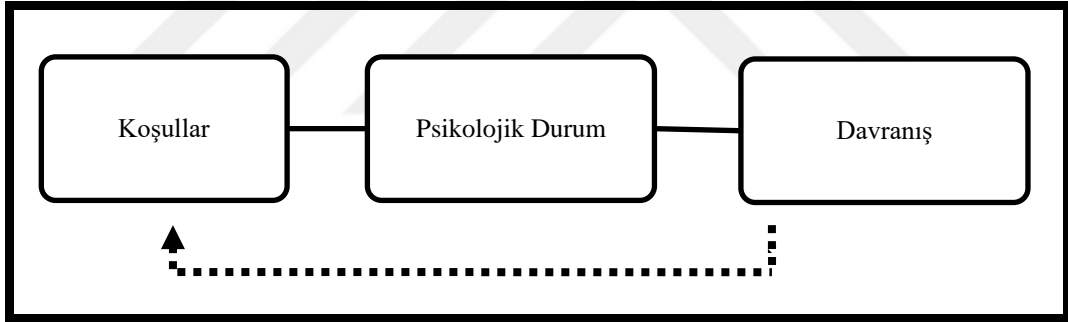
### 3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Erdoğan (1994: 132-133) tutumu, kişinin başka bir kişiye, topluluğa veya objeye karşı duyduğu inançlarının, hislerinin ve yeri geldiğinde de tepkilerinin meydana getirdiği sistem olarak tanımlamaktadır. Bakan (2011: 77)’a göre “bir insanın sosyal hareketlerinin yürütülmesinde tutumlar, temel rol oynamaktadır”. DeCotiis ve Summers (1987: 446-447)’dan aktaran Bakan (2011: 77), kişinin örgütüne karşı oluşturduğu tutum, onun örgütün

amaçlarına, değerlerine ve bulunduğu pozisyona duygusal olarak bağlanmasını sağlayacağını ifade etmektedir.

Bu bağlamda tutumsal bağlılık; bireylerin, örgütle olan ilişkilerinde duygusal davranmalarını veya düşüncelerini sağlayan süreçtir (E. Doğan, 2013: 71).

Başka bir ifade ile tutumsal bağlılık, “bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliğini sürdürme arzusu, örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve sadakat duygusunu kapsamına alan olumlu bir yönelme” şeklinde tanımlanmaktadır (McGee ve Ford, 1987: 638 ve Mottaz, 1989: 144; Akt: Bakan, 2011: 77). Dolayısıyla kişinin, örgüte yönelik tutumları, onun birtakım davranışları eyleme dökmeye eğilimli olmasına sebep olmaktadır. Söz konusu davranışlar; örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüt yararına çaba sarf edip etmeme gibi davranışlar olduğu ifade edilmektedir (Porter vd., 1974: 603-609 ve Mottaz, 1989: 214-228; Akt: Gül, 2002: 41). Saldamlı (2009: 13)’ya göre meydana gelen bu tür davranışlar, örgütsel bağlılığın kalıcılığına veya değişimine neden olmaktadır.



**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991: 63)

Şekil 3.2. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında yer alan tutumsal bağlılığın oluşumunu, şematik olarak şekil 3.2’deki gibi açıklamak mümkündür. Tutumsal bağlılık sürecinde; işgörenin mevcut durumundaki koşulları, onun psikolojik durumunu etkileyerek, sergilemiş olduğu davranışlarının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır (S. Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilen çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlara değinilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yaklaşımlardan biri *Kanter’in yaklaşımı*dır. Kanter örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bütün benliklerini, güçlerini ve sadakatlerini örgüte vermeye istekli olmaları, gerekirse kişiliklerinden ödün vererek ihtiyaçlarını karşılayacak

olan ilişkilerle bir araya getirmeleri (Tutar, 2016b: 227) şeklinde tanımlamaktadır. Kanter, örgüt tarafından, üyelerine zorla kabul ettirilen davranışların, farklı bağlılık türlerini ortaya çıkardığını savunarak, örgütsel bağlılığı üçe ayırarak ele almaktadır (Güllüoğlu, 2012: 62). Bunlar devam bağlılığı, kenetlenme (birlik) bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde sıralanmaktadır (Tutar, 2016b: 227; Yenidoğan, (2017: 41); Gümüş ve Sezgin, (2012: 92). Devam bağlılığı, işgörenin kendini örgütün yaşamanı devam ettirmesine adanması; kenetlenme bağlılığı, örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlılığı (Tutar, 2016b: 227), başka bir deyişle kişinin diğer örgüt üyeleri ile aralarındaki ilişkiye yönelik beslediği ait olma duygusudur (Güllüoğlu, 2012: 62). Kontrol bağlılığı ise, işgören davranışlarının örgütün isteği doğrultusunda şekillendiği (Tutar, 2016b: 227) ve işgörenlerin örgüt kurallarına uyması (Yenidoğan, 2017: 41) şeklinde ifade edilmektedir.

Yaklaşımlardan bir diğeri *Etzioni' nin yaklaşımıdır*. Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı için ‘‘örgütsel katılım’’ kavramını kullanmıştır (Etzioni, 1961: 2; Akt: Güçlü, 2006: 15). Örgütün, üyeler üzerinde kullandığı gücün veya otoritenin, üyelerin örgüte yaklaşma biçiminden kaynaklandığını ileri süren Etzioni; örgütsel bağlılığı, üyelerin kurumlara yakınlaşmaları açısından ele alarak ‘‘ahlaki bağlılık’’, ‘‘hesapçı bağlılık’’ ve ‘‘yabancılaştırıcı bağlılık’’ olarak üçe ayırmıştır (Güllüoğlu, 2012: 63). Ahlaki bağlılık; bireyin örgüte karşı duyduğu yoğun olumlu yönelimi ifade etmektedir (Etzioni, 1961: 10; Akt: Güçlü, 2006: 16). Birey, örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının kendine fayda sağlayacağını ne zaman hisseder ve kabul ederse, ahlaki bağlılıkta o zaman oluşur (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 21; Akt: Güçlü, 2006:17). Çıkarıcı bağlılık; bireyin örgüte karşı duyduğu düşük seviyedeki olumlu veya olumsuz yönelimini belirtmektedir (Etzioni, 1961: 10; Akt: Güçlü, 2006: 16). İşgörenler, örgüte yapmış oldukları katkıları oranında elde edecekleri ödülleri düşünürken bağlılık duymaktadırlar (Güllüoğlu, 2012: 64). Bu bağlılık türünde, örgüt üyeleri ile örgüt arasında bir alışveriş ilişkisinin var olduğu ileri sürülebilir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise; bireyin örgüte karşı duyduğu kuvvetli olumsuz yönelimi ifade etmektedir (Etzioni, 1961: 9; Akt: Güçlü, 2006: 16). Örgüt içerisinde, birey davranışlarının ciddi derecelerde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009: 16).

Bir diğeri yaklaşım *O'Reilly ve Chatman' in yaklaşımıdır*. Örgütsel bağlılık O'Reilly ve Chatman tarafından işgörenin, örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2016b: 228). Bu yaklaşıma göre; çalışanın örgüte bağlılığı; özdeşleşme, içselleştirme diğeri bir adıyla benimseme ve uyum bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Gulivey, 2010; Akt: Yenidoğan, 2017: 41). Özdeşleşme bağlılığı;



işgörenin örgütün bir parçası ya da bir üyesi olarak kalmak istemesini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, Akt: Bakan, 2011: 87). İçselleştirme veya benimseme bağlılığı; örgütün beklediği tutum ve davranışlar ile kişinin kendi değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir (O'Reilley ve Chatman, 1986; Akt: Bakan, 2011: 88). Uyum bağlılığı ise; işgörenlerin örgütlerine karşı, belirli cezalardan kaçınmak ve belirli ödüller elde etmek için duydukları bağlılıktır (Saldamlı, 2009: 17). Burada çalışanın örgüte duyduğu bağlılık, gönülden gelen değil zorunluluktan doğan bir bağlılıktır (Gulivey, 2010; Akt: Yenidoğan, 2017: 41). Dolayısıyla tutum bağlılığında bireyin, çıkarıcı olduğu ileri sürülebilir. Baysal (2000: 18)'dan aktaran Saldamlı (2009: 17) uyum bağlılığının, ödül ve maliyet ikilisini öne çıkararak bireyi, araç algılamasına yönlendirdiğini; özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığının ise, örgütün beklentilerine yönelik sonuçlarını ifade etmektedir.

Bir başka yaklaşım *Penley ve Gould' un yaklaşımı* olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımda yazarlar Etzioni'nin yaklaşımını temel alarak örgütsel bağlılığı, tıpkı Etzioni gibi ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üçe ayırmışlardır (Bakan, 2011: 89). Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımının karmaşık olmasından dolayı, literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini ileri sürerek, boyutları daha net tanımlayarak ve kendi yaklaşımlarını oluşturmuşlardır. Penley ve Gould' a göre Etzioni' nin yaklaşımında yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın ayrımı açık değildir. Çünkü onlara göre kavramların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları belirsizdir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla Penley ve Gould, iki bağlılığı da tamamen birbirinden ayrı kavramlar olarak ele alarak, tekrar tanımlamışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45; Akt: Gül, 2002: 44). Onlara göre ahlaki bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını kabul etmesi, kendini örgüte adanması, gönüllü olarak örgütü desteklemesi ve örgütün başarılı olup olmamasından kendisini sorumlu tutmasıdır. Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgüt içerisinde kontrolünün bulunmadığını fark ettiğindeki algılaması şeklinde tanımlanmaktadır. Penley ve Gould' un ele aldığı son bağlılık ise çıkarıcı bağlılıktır. Etzioni' nin tanımlamasına benzer nitelikte tanımlanan çıkarıcı bağlılık, işgörenin örgüte yapmış olduğu katkılardan dolayı ödül beklentisi içerisine girmesi şeklinde ifade edilmektedir (Gül, 2002: 44; Saldamlı, 2009: 18; İlsev, 1997; Akt: Bakan, 2011: 89).

Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli ve son yaklaşım ise *Allen ve Meyer' in yaklaşımıdır* (Gül, 2002: 45). Allen ve Meyer' in örgütsel bağlılık yaklaşımının, literatürde en çok yer verilen ve örgütsel bağlılık çalışmalarında da sıklıkla kullanılan bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı "çalışanların örgütle ilişkisi ile

şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamaktadır (Saldamlı, 2008: 19). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ögeye ayırarak ele almaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Duygusal bağlılık; bireyin örgütüne tutunması, örgütü benimsemesi, örgütle özdeşleşmesi ve örgütün yararı için çaba sarf etmesi gibi olumlu duygulara sahip olmaktır (McGee ve Ford, 1987: 638-642; Akt: Gül, 2002: 45). Örgütlerine karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık besleyen çalışanlar, bizzat kendi istekleri doğrultusunda örgütten ayrılmazlar (Allen ve Meyer, 1990: 3). Devam bağlılığı, maddi ve manevi faktörlere dayalı olarak ortaya çıktığından, zorunlu bir bağlılık türü olarak nitelendirilmektedir (Tutar, 2016b: 228). Gautam, Dick ve Wagner (2001: 240)’ den aktaran Güçlü (2006: 24)’ye göre devam bağlılığı, “ işgörenlerin mevcut işyerindeki maaş, emeklilik hakları ve kardan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkına varması ve alternatif iş imkânlarının olmaması nedenleri ile örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur”. Normatif bağlılık ise, işgörenin örgütüne bağlılık göstermesi ve bunun bir görev olduğunu bilmesi, örgütüne duyduğu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi ve örgütüne karşı duyduğu sorumluluktan dolayı kendini o örgütte kalmaya zorunlu hissetmesi sonucunda ortaya çıkan bağlılıktır (Gül, 2002: 45; Saldamlı, 2009: 21). Saldamlı (2009: 21)’ ya göre buradaki zorunluluk devam bağlılığındaki çıkara bağlı zorunluluk değil, bireyin ahlak ve erdem özelliğine dayanan bir zorunluluktur.

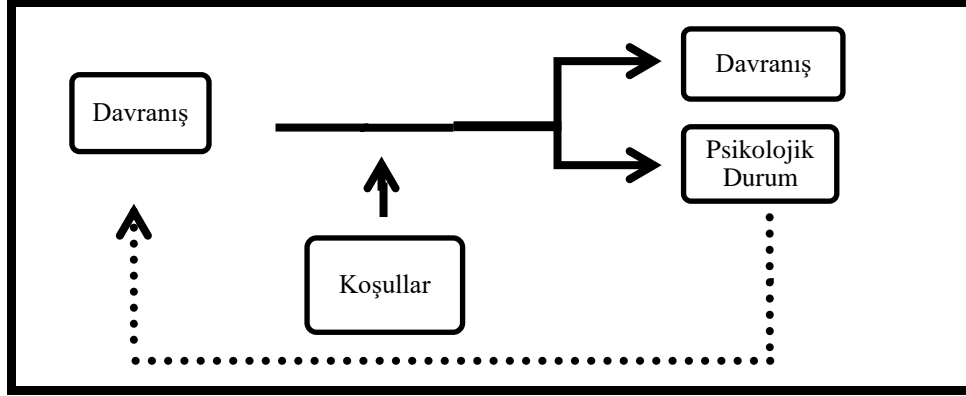
Araştırmacıların, farklı unsurları dikkate alarak oluşturdukları örgütsel bağlılık kavramının, tutumsal bağlılık açısından; işgören ile örgüt arasındaki oluşan bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan (Oliver, 1990: 19), duygusal bir tepki olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 12).

### **3.3.2. Davranışsal Bağlılık**

Bakan (2011: 91), çeşitli yazarlardan taradığı ifadeleri aktararak davranışsal bağlılığı; “çalışanın, örgütle karşılıklı bir alışveriş içerisinde girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesi” şeklinde tanımlamaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgüt davranışlarının yanı sıra daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bakan (2011: 92)’a göre birey,

içinde bulunduğu örgütün bir çalışanı olarak kalmaya devam etmek istiyorsa, kendi amaç, istek, arzularını ve beklentilerini geri plana atarak, örgütün kendisinden istediği davranışları tekrarlama eğiliminde olmak durumundadır.



**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991: 63)

Şekil 3.3. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılığın oluşum sürecini, şematik olarak şekil 3.3'deki gibi özetlemek mümkündür. Davranışsal bağlılık sürecinde; işgörenin davranışları, içinde buldukları koşullar sebebiyle, sürekli bir hal almakta ve işgöreni psikolojik açıdan örgütte kalmak zorunda olduğunu hissetmesine sebep olmaktadır. İşgörenin ister istemez içinde yer aldığı bu psikolojik durum, adeta bir geri bildirim etkisi meydana getirerek, bireyin örgüte olan bağlılığının artmasına zemin hazırlamaktadır (S. Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Böylece, sergilenen davranışların zamanla rutin hale gelerek tekrarlanma olasılığının artacağı ifade edilebilir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Denilebilir ki davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına yönelik olarak gelişme göstermektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99). Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılık ile ilgili geliştirilen iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar; Becker' in yan bahis yaklaşımı ve Salancik 'in yaklaşımıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99).

İlk yaklaşım *Becker'in yan bahis yaklaşımıdır*. Becker (1960: 32)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin aslında çıkarları ile hiçbir ilişkisi bulunmayan tutarlı davranışlarının sürdürülmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda birey, çalıştığı örgüte kendisi için önemli olan emek, bilgi, statü, deneyim, zaman ve yetenek gibi yan bahislerini yatırarak girmektedir (Becker, 1960: 33). Özyer (2004)' den aktaran Bakan (2011: 93)'a göre; birey, örgüte bahsedilen yan bahisleri bilerek veya bilmeyerek girmiş olabilir. Ancak her ne şekilde girmiş olursa olsun, burada önemli olan nokta; yan bahislerin kaybedilmesi durumunda ortaya çıkacak olan maliyetin, birey açısından üstlenilemeyecek bir maliyet

olmasıdır. Bu yüzden birey, bahsi kaybetmeyi göze alamayacak ve örgütte yaratmış olduğu değerleri tutarlı bir şekilde sürdürmeye devam ederek, örgütüne olan bağlılığını arttıracaktır. Bireyin örgüte bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynakları Becker (1990: 36-37) tarafından dört ayırıda incelenmektedir. Bunlar;

- **Toplumsal beklentiler:** Bireyin, içinde bulunduğu toplumun kurallarından dolayı, davranışlarının kısıtlanacağını bile bile girdiği bahistir. Sık sık iş değiştiren birey, toplum tarafından güvenilir kabul edilmemektedir. Bu yüzden bireyin güvenilirliğini ispatlamak için, daha iyi koşullardaki alternatif iş olanaklarını kabul etmeyerek işine devam etmesi toplumun beklentisidir (Becker, 1990: 36; Bakan, 2011: 95).
- **Bürokratik düzenlemeler:** Bireyin, örgütün bireye sağladığı maddi olan veya olmayan hakları kaybetme korkusundan dolayı, girmiş olduğu bahistir. Birey çalıştığı süre zarfı içerisinde elde ettiği kazanımları kaybetmemek için örgütte kalmaya devam etmektedir (Bakan, 2011: 95).
- **Sosyal etkileşimler:** Bireyin, örgüt içerisinde kendisini çalışkan olarak görmesinden, kendine özgü yarattığı değerlerden ve izlenimlerden dolayı, girdiği bahis olarak ifade edilmektedir (İlsev, 1997 ve Uygur, 2004; Akt: Bakan, 2011: 96). Birey kendisini çalışkan biri olarak gösterdiyse, bu değer yok olmaması için örgütte yüksek performanslar ile çalışma bağlılığı göstermektedir (Bakan, 2011: 96).
- **Sosyal roller:** Bireyin içinde yer aldığı sosyal ortama alışmasından ve o ortama ayak uydurmuş olmasından dolayı girdiği bahistir (Saldamlı, 2009: 23). Bu durumda birey, içinde bulunduğu role alıştığı için, başka bir role yeniden uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünür ve örgütle olan bağı sonlandırmak istememektedir.

Özetle, Becker'in yan bahis yaklaşımında; birey için örgütten ayrılmak, hem ekonomik, hem sosyal hem de psikolojik yönden maliyetli olduğu için, birey örgütte çalışmayı bir zorunluluk olarak kabul etmektedir (Meyer ve Schoorman, 1992; Akt: Saldamlı, 2009: 24).

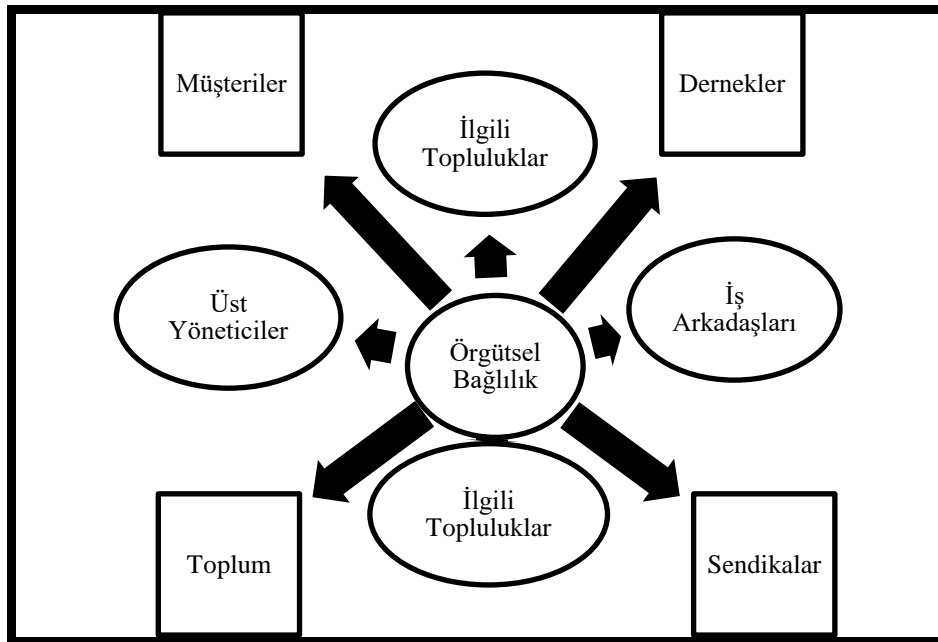
*Salancik'in yaklaşımı* ise, bir diğer davranışsal bağlılık yaklaşımı olarak karşımıza çıkar. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; kişinin, daha önce yaptığı davranışlara bağlanarak, onlarla uyumlu tutumlar göstermesidir (İlsev, 1997; Akt: Bakan, 2011: 96). Saldamlı (2009: 24)'ya göre Salancik yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Ona göre söz konusu uyum, bağlılığı yaratmaktadır. Eğer birey, tutum ve

davranışları arasında çelişki yaşarsa, uyumsuzluk ortaya çıkacak ve bu da kişide gerginliğe ve strese yol açacaktır. Sonuç olarak, Salancik' in yaklaşımında davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için, kişinin davranışı sürdürme isteği ile dolu olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

### 3.3.3. Çoklu Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalara, Reichers tarafından, üçüncü bir sınıflandırma eklendiği vurgulanmaktadır (E. Doğan, 2013: 73). Literatür incelendiğinde bu sınıflandırmanın, Reichers yaklaşımından ziyade, çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ifade edildiği görülmektedir. Güllüoğlu (2012: 71)'nin Balay (2000: 24-33)'dan aktardığına göre çoklu bağlılık yaklaşımı; "örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak alınmaktadır".

Reichers, örgütsel bağlılığı açıklamada kullanılan mevcut tanımların yetersiz kaldığını ileri sürmektedir (Güllüoğlu, 2012: 71). Ona göre örgütsel bağlılık, tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemektedir (Reichers, 1985: 469). Reichers (1985: 467) örgütsel bağlılığı, örgütü kapsayan birbirinden farklı gruplara duyulan çoklu bağlılıklar olarak tanımlamaktadır. Buna göre Reichers söz konusu yaklaşımı, şematik olarak aşağıdaki gibi ifade etmektedir.



**Kaynak:** Reichers (1985: 472)

Şekil 3.4. Çoklu Bağlılık

Şekil 3.4'e göre Reichers (1985: 472) örgütsel bağlılığı; bir örgütü oluşturan iç ve dış güçlerden her birinin, birbirlerine olan bağlılıklarının toplamı olarak ifade etmektedir. Yani Reichers (1985: 472), kişilerin örgüt içinde yer alan bileşenlere (üst yöneticileri, ilgili topluluklar ve iş arkadaşları) farklı bağlılıklar geliştirebileceğini, bunun yanında örgüt dışında yer alan bileşenlere de (müşteriler, dernekler, toplum ve sendikalar) farklı düzeylerde bağlılık gösterebileceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda; davranışsal ve tutumsal bağlılıkta, bağlılığın genel olarak örgütün tamamına duyulduğu görülmektedir. Çoklu bağlılık sınıflandırmasında ise, örgütün hem içinde hem de dışında bulunan çeşitli unsurların varlığı göze çarparken, bu unsurlarında farklı düzeylerde bağlılığa sebep olabileceği ele alınmaktadır.



## 4. BÖLÜM

### 4. KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KUŞADASI'NDAKİ 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın birinci bölümünde kayırmacılık kavramı ile ilgili genel bilgiler verilerek, kayırmacılığın tarihi ele alınmıştır. Bunun yanında kayırmacılık ile ilgili araştırmalar ve kayırmacılığın türleri olan nepotizm, kronizm ve patronaj kavramları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde güven kavramı tanımlanarak güvenin örgütsel yönü ele alınarak, örgütsel güven başlığı altında incelenmiştir. Yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven türleri ve örgütsel güven modelleri ikinci bölümde ele alınan konular arasındadır. Bağlılık ile ilgili genel bilgilerle başlayan üçüncü bölüm, örgütsel bağlılığı kapsamaktadır. Bu bölümde ayrıca örgütsel bağlılık yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, araştırmanın problem cümlesi, amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, veri toplama yöntemleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler, verilerin güvenilirliği ve geçerliği, son olarak araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kayırmacılık günümüzde, gerek gündelik hayatta gerekse iş hayatında karşılaştığımız bir kavram haline gelmiş durumdadır. Olağan bir durum gibi gözükmesinden olsa gerek, daha yeni yeni sorun olarak görülmeye başlanmış ve Aytaç (2010: 3)'a göre kayırmacılığın çözümü konusunda kafa yorulmaya başlanmıştır.

Bir işletmede kayırmacılığın uygulanması durumunda; kayırılan grup için herşey yolunda giderken, kayırılmayan grup için bazı şeylerin yolunda gitmediğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte kayırılmayan kişide adalet duygusu kaybedilmektedir. Bu durum çalışanları olumsuz etkileyerek mağduriyetlerin yaşanmasına sebep olmaktadır (Asunakutlu, 2010: 48). Mağduriyetlerin hangi davranışlar üzerine olabileceği göz önünde bulundurularak, kayırmacılığın farklı sektör dallarında (eğitim, aile işletmeleri, futbol vb.) yapılan çalışmalarda, örgütsel güven ve/veya örgütsel bağlılık üzerine etkisini ya da ilişkini

araştıran bir çok çalışma (Loewe vd.,2007; Abdala vd.,1998; Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006); Özsemerci, 2002; Büte, 2011; Biber, 2016; Asunakutlu ve Avcı, 2009; Adaman ve Çarkoğlu, 2000; Ferlazzo ve Sdoia, 2012) bulunmaktadır. Ancak gerek uluslararası literatürde gerekse ulusal literatürde konaklama işletmelerinde kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini, aynı çalışmada ele alan çalışmaya rastlanamamıştır.

Genellikle konaklama işletmelerinde kayırmacılığın örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran çalışmalara rastlanmıştır (Araslı, vd., 2006; B. Erdem, vd., 2013; Pelit, vd., 2015). Fakat onların sayısında oldukça azdır. Ayrıca çalışmalarda kayırmacılığın tek bir türüne (nepotizm) yoğunlaşıldığı görülmüştür. Bu yüzden bu çalışma; kayırmacılığın üç türünde (nepotizm, kronizm, patronaj) dahil ederek, birbirinin tamamlayıcısı olarak düşünülen örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları ile birlikte ele alınmıştır.

Bu doğrultuda araştırma, konaklama işletmelerindeki kayırmacılığın tüm türlerinin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koyması açısından önemlidir. Bunun yanında, araştırmanın yapılacağı konaklama işletmelerinin de yararlanabileceği verilerin ortaya çıkarılacak olması, araştırmanın bir diğer önemini yansıtmaktadır.

Söz konusu çerçevede ele alınan araştırmanın temel amacı, Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki kayırmacılığın, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisini incelemektir.

## 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Kayırmacılığın, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Nepotizmin, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Kronizmin, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Patronajın, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Nepotizmin, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



H<sub>2b</sub>: Kronizmin, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Patronajın, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### **4.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları**

Araştırmada kullanılan ölçekler uygulanırken, konaklama işletmesi çalışanlarının ölçek ifadelerini içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırma; Aydın ili, Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak sınırlandırılmasının nedeni; bütün konaklama işletmelerine ulaşmanın zaman ve bütçe açısından sınırlı olmasıdır. Araştırmaya konu olan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin organizasyon ve faaliyet açısından daha kurumsal yapıya sahip olduğunun düşünülmesidir. Ayrıca çalışmanın 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiş olması, çalışma sonucunda elde edilecek verilerin genelleştirilmesi açısından da sınırlılık oluşturmaktadır.

Araştırma, kullanılan ölçeklerdeki maddeler ile sınırlıdır. Araştırma, araştırmaya katılan iş görenlerin araştırmada kullanılan ankete verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Ayrıca kayırmacılık ile ilgili araştırmaların yeterli olmaması, literatürde konu ile ilgili fazla çalışma olmaması da bu araştırma kapsamında karşılaşılan bir zorluk olarak ifade edilebilir.

### **4.4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veriler; nicel bir araştırma türü olan, anket (yazılı soru sorma) yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anket, çok sayıda katılımcıdan (araştırma evrenini oluşturan kişi, grup veya örgüt) belli süreçler kullanılarak ve katılımcıların içinde buldukları koşullara müdahale etmeden, bilgi ya da veri toplanmasını ifade eden bilimsel araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 53; de Vaus, 1990; Akt: Ünsal, 2003: 6). Veri toplama yöntemi olarak anketin kullanılma sebebi; kişilere sorular yönelterek birçok konuda bilgi edinmenin mümkün olması (Baş, 2013: 13), kısa sürede çok fazla kişiye ulaşılacak olması ve aynı zamanda ekonomik olmasıdır.

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanan anket formuna Ek 1'de yer verilmiştir. Anket, toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; konaklama işletmelerindeki işgörenlerin cinsiyetlerini, yaş gruplarını, medeni hallerini, aylık gelirlerini ve eğitim düzeylerini belirlemeye yönelik demografik özelliklerin

yanında, işgörenlerin çalıştıkları departmanı, turizm sektöründeki çalışma sürelerini ve buldukları işletmedeki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik bilgiler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümü, kayırmacılığı ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Söz konusu anket; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeği ile sunulmuştur. Çalışanların kayırmacılık algılamalarının ölçülmesinde Turan (2016)’ın; “Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Turan (2016) yüksek lisans tezinde kullandığı ölçeği; Asunakutlu ve Avcı (2010)’nın, Ford ve McLaughin (1985) ile Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998)’dan Türkçeye çevirerek uyarladıkları; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe almada kayırmacılık şeklinde üç boyutta karşımıza çıkan, “Nepotizm” anketinden yararlanarak oluşturulmuştur. Turan (2016); Asunakutlu ve Avcı (2010)’nın nepotizmi ölçmeye yönelik oluşturduğu ondört ifadenin yer aldığı ölçeği temel almış ve kronizm ile patronajı ölçmek için de bu ifadelerden uyarlamalar yaparak 41 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerde 1., 4., 7., 10., 13., 16., 19., 22., 25., 28., 31., 34. ve 37. sorular nepotizmin ölçülmesini; 2., 5., 8., 11., 14., 17., 20., 23., 26., 29., 32., 35. ve 38. sorular kronizmin ölçülmesini; 3., 6., 9., 12., 15., 18., 21., 24., 27., 30., 33., 36. ve 39. sorular patronajın ölçülmesini temsil ederken, 40. ve 41. sorular ise genel memnuniyet düzeylerini belirlemeye yöneliktir.

Anketin üçüncü bölümünde, örgütsel güveni ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçenekleri yer alan 5’li Likert ölçeği ile sunulmuştur. Çalışanların örgütsel güven algılamalarını ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçek, Omarov (2009)’un “Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Omarov 2009 yılında, yüksek lisans tezinde kullandığı ölçeği; yöneticiye güvenin ölçülmesi amacıyla kullandığı ilk 10 soruyu, Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından oluşturulan Örgütsel Güven Envanteri ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994)’in “Küçük İşletmeler Sorunsalı ile İlgili Güven Envanteri”nden almıştır. Omarov 2009 yılında, yüksek lisans tezinde kullandığı ölçeği; çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi amacıyla aldığı 5 soruyu, Cook ve Wall (1980) tarafından oluşturulan “İş Ortamında Kişilerarası Güven Ölçeği”nden almıştır. Yine Omarov 2009 yılında, yüksek lisans tezinde kullandığı ölçeği; örgüte güvenin ölçülmesi amacıyla kullanılan 7 soru ise, Nyhan ve Marlowe (1992) tarafından oluşturulan ölçekten alınmıştır.

Anketin dördüncü ve son bölümünde ise, Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Söz konusu anket; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeği ile sunulmuştur. Çalışanların örgütsel bağlılık algılamalarını ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçek; Allen ve Meyer (1990: 6-7) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutlu olarak geliştirilen ve 24 ifadeden oluşan, ‘‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’’nden alınmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bilimsel araştırmalarda belirlenen amaca uygun veriler kullanarak, ortaya çıkan sonuçları araştırma kapsamı dışına çıkmadan genelledebilmek, temel hedef arasında sayılabilir. Ural ve Kılıç (2013: 31)’a göre; ‘‘araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü’’ evren olarak tanımlanmaktadır. Araştırma evrenini belirlemek, verilerin nerelerden elde edileceğini ve sonucunda yapılacak olan genellemelerin kimleri ya da neleri kapsayacağını belirlemektir.

Araştırma evrenini Kuşadası’nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Evreninin belirlenmesi aşamasında, öncelikle Kuşadası Ticaret Odası’nın resmi web sitesinden, Kuşadası’ndaki 4 ve 5 yıldızlı işletme ve yatırım belgeli konaklama işletmelerinin listesi alınmıştır. Kuşadası Ticaret Odası’na kayıtlı bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli 13 adet 5 yıldızlı ve 26 adet 4 yıldızlı toplam 39 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Çalışma 2019 Şubat-Mayıs ayları aralıklarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın dört aylık bir süreye yayılmasının sebebi; söz konusu ay aralığının bir bölümünün kış dönemi (Şubat, Mart) olması, bu dönemde turist yoğunluğunun azlığı ve bazı otellerin faaliyet göstermemesinden dolayı elde edilen verilerin yetersiz olduğunun düşünülmesi, bundan dolayı da sezonun açıldığı Nisan ve Mayıs aylarında araştırmaya dahil edilmesidir. Söz konusu dönem içerisinde toplam 27 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi faaliyet göstermekteydi. Faaliyet gösteren konaklama işletmeleri içerisinde araştırmaya katılmak istemeyen 5 adet konaklama işletmesi araştırma evrenine dahil edilmemiştir. Böylece araştırma evrenini, Kuşadası’ndaki toplam 22 adet dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının iş yoğunluğu ve zamanın kısıtlı olması vb. sıkıntılar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Söz konusu yöntem ile hem zaman

hem de ekonomik açıdan oldukça tasarruf sağlanmıştır. Örneklem Ural ve Kılıç (2013: 33)'a göre; "araştırma evreni içerisinde amaca uygun herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil yeteğine sahip birimler veya elemanlar kümesi" şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmacılar evren içerisinde, örneklem olarak evreni temsil edenleri seçme işlemini ise örnekleme olarak tanımlamaktadırlar. Örnekleme seçme işleminin iki farklı yöntemle gerçekleştirildiği ifade edilebilir. Örnekleme yöntemleri olasılıklı örnekleme yöntemi (basit tesadüfi örnekleme, sistematik tesadüfi örnekleme, tabakalı örnekleme, küme örnekleme) ve olasılık dışı örnekleme yöntemi (Monografik örnekleme, kolayda örnekleme, kota örnekleme, amaçlı örnekleme, kartopu örnekleme) şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 34). Bu çalışmada evreni temsil edecek örnekleme belirlemede olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde; isteyen herkes örnekleme içerisine ve örnekleme dahil edilebilmektedir (Yıldırım vd., 2001: 73).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Özdamar (2001)'dan aktaran Ural ve Kılıç (2013: 44-45); "içerdiği birim -denek- sayısı 10000'den az olan evrenleri sınırlı evren, içerdiği birim sayısı 10000'den fazla olan evrenleri ise sınırsız evren" olarak nitelemiş, ve araştırma konusunun türünde dikkate alarak (nitel-nicel) örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin formülleri dile getirmiştir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki çalışan sayısı, bazı işletmelere telefon edilerek, bazı işletmelere ise gidilerek, Kuşadası'ndaki araştırmaya katılan toplam 22 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerin sayısı belirlenmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmelerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda evren sayısı 1482 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda örneklem büyüklüğü sınırlı evren ( $N < 10000$ ) için önerilen aşağıdaki formülle hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{1482 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (1482 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 305$$

**n**= Örneklem büyüklüğü.

**N**= Kitle büyüklüğü.

**t**= Sonsuz serbestlik derecesindeki  $\alpha$  yanılma düzeyinde teorik T-tablo değeri ( $\alpha=0,05$  için 1.96 kritik değerleri).

**d**= Dikkate alınmayan etki büyüklüğü (0,05).

**p**= İlgilenilen olayın kitlede görülme yüzdesi (0,5).

**q**= İlgilenilen olayın kitlede görülmemeye yüzdesi (0,5).

Yukarıdaki formülde p ve q değeri 0,5 olarak alınmıştır. Örneklemin anlamlılık düzeyi (t) 0,05 için 1,96; örnekleme hatası ise (d) 0,05 olarak alınmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 45). Formüle göre örneklem sayısı 305 olarak bulunmuştur. Örneklem sayısı temel alınarak konaklama işletmelerine 500 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 500 adet ankette 381 adedi geri dönmüş, böylece dağıtılan anketlerdeki geri dönüş oranı % 76,2 olmuştur. Ancak geri dönen 381 adet anket formundan veri sağlamaya elverişli 368 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Araştırma verilerinin analiz edilebilmesi için istatistiksel testlerin belirlenmesi önemlidir. Bu istatistiksel testler belirlenirken, örneklemin alındığı evrenin yapısı, kullanılan ölçeğin türü gibi kıstasların dikkate alınması gerekmektedir (Siegel, 1977: 21). Bahsedilen kıstasların yanında, araştırmanın amacı, araştırmadaki değişken sayıları gibi kıstaslar da uygun istatistiksel testleri belirlemede yardımcı olmaktadır.

Verilerin analizi için SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizi gerçekleştirilirken frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma gibi tek değişkenli analizler ile faktör analizi ve Spearman korelasyonu gibi çok değişkenli analizlerin yanında regresyon analizinden de yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik boyutlarının belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve örneklem hacminin yeterliliği Kaise – Meyer – Olkin ile kontrol edilerek yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır.

Çok değişkenli analizlerde kullanılacak istatistiksel testleri belirlemek için öncelikle verilerin nasıl bir dağılım gösterdiği incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için, verilere normallik testi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Kolmogorov – Simirnov testi ve Shapiro-Wilk testi kullanılmakta ve bu testlerin en sık kullanılan testler olduğu ifade edilebilir (Durmuş vd, 2013: 65). Ölçeklere uygulanan uygulanan Kolmogorov – Simirnov testi ve Shapiro-Wilk testi sonucunda anlamlık değerinin (p) 0,000 olduğu görülmüştür. Basıklık (Skewness) ve

çarpıklık (Kurtosis) değerlerinin standart hataya bölünmesiyle elde edilen z değerleri ise kabul edilebilir değerler olan -1,96 ile 1,96 (Field, 2009: 26) değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir. Aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizde, parametrik olmayan testlerden Spearman korelasyon testi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile kayırmacılığın boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkinin varlığı ortaya koyulduktan sonra, kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamasına olan etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

#### **4.7. Güvenilirlik Analizi**

Sosyal bilimler alanında anketlerin analiz edilmesinde öncelikli olarak uygulanacak bir yöntem vardır. Bu yöntem güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik analizi Ural ve Kılıç (2013: 280)'a göre; "her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır". Bir ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi için kullanılan bir çok yöntem vardır. Ancak bunların içerisinde özellikle sosyal bilimler alanında en çok kullanılan Cronbach Alfa katsayısıdır. Bu yöntem Kayış (2005)'a göre; bir ölçekte yer alan belli sayıdaki sorunun homojen bir yapı gösteren bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Cronbach Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği "0" ile "1" değeri arasında değişmektedir. Eğer Cronbach Alfa katsayısı (Kozak, 2015: 146);

- 0.00 - 0.40 arasında ise, ölçek güvenilir değildir.
- 0.40 - 0.60 arasında ise, ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- 0.60 - 0.80 arasında ise, ölçek güvenilirdir.
- 0.80 - 1.00 arasında ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada, sosyal bilimler alanında en çok tercih edilen Cronbach Alfa güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda güvenilirlik analizi, ilk olarak anketin tamamına uygulanmıştır. Söz konusu analizin, tablosuna ve sonucuna aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 4.1. Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,843	87

Kayırmacılık algılamalarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemek amacıyla hazırlanan 87 ifadeli anketin, güvenilir olup olmadığının tespit edilebilmesi için, anketin tümüne güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda (tablo 4.1) tüm ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,843 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek oranda güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Anketin tamamına uygulanan güvenilirlik analizi gerçekleştirildikten sonra, ankette yer alan her bir ölçeğin ayrı ayrı olmak üzere güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.2. Kayırmacılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,981	41

Kayırmacılık türleri arasında ayırım yapmaksızın, 41 adet ifadenin yer aldığı kayırmacılık ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (tablo 4.2), kayırmacılık ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,981 çıkmıştır. Ulaşılan bu katsayı ile birlikte kayırmacılık ölçeğinin, yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.3. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,911	22

Örgütsel güven ölçeği için hazırlanan 22 adet ifadeye uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna göre (tablo 4.3); Cronbach Alfa değerinin 0,911 olarak çıktığı görülmektedir. 0,911 olan Cronbach Alfa değeri, bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunun göstergesidir.

Tablo 4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,607	24

Son olarak 24 ifadenin yer aldığı örgütsel bağlılık ölçeğine de güvenilirlik analizi uygulandığında (tablo 4.4); 0,607 değeri karşımıza çıkmaktadır. Diğer ölçekler ile

kıyaslandığında bu katsayı; ölçeğin, yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olmadığını göstermiştir. Bu değer için, ölçeğin orta düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu yorumu yapılabilmektedir. Tüm ölçeğin güvenilirliği yüksek bir değere sahip olduğundan, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin orta düzey bir güvenilirliğe sahip olmasının sorun yaratmayacağı ifade edilebilir.

#### **4.8. Geçerlilik Analizi**

Geçerlilik analizi, araştırma verilerine faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan örneklem sayısının bulunması için uygulanan analiz yöntemidir (Güçlü, 2006:155). Kullanılan örneklemin yeterliliğine yardımcı olacak uygulama Kaiser-Mayer-Olkin ve Barlett testleridir. Geçerlilik analizinde elde edilen değerler yorumlanırken, Kozak (2015), Ural ve Kılıç (2013) ve Baş (2013)'ın kriterleri dikkate alınmıştır. Dikkate alınan değerler ve yorumlama düzeyleri aşağıdaki gibidir.

- 0.90 ise, mükemmeldir.
- 0.80 ise, çok iyidir.
- 0.70 ise, iyidir.
- 0.60 ise, ortadır.
- 0.50 ise, zayıftır.
- 0.50'nin altında ise, kabul edilemez.

Diğer uygulanan Bartlett anlamlılık testinin dikkate alınan düzeyinin ise 0.05'in altında olması gerekmektedir.

Geçerlilik analizi aynı zamanda faktör analizinin uygunluğunu belirtmektedir. Özellikle algı ve tutum ölçeklerinin kullanıldığı araştırmalarda uygulanan faktör analizi, çok sayıdaki bağımsız değişkenin birbirine yakın olan kavramların ilişkilendirilerek, belli bir grup sayısına indirildiği analiz olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2015:150). Ural ve Kılıç (2013: 275)'a göre faktör analizi, " belirli bir konuyu ölçmek amacı ile hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliği hakkında bilgi verir". Araştırmada kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerine açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.



#### 4.8.1. Kayırmacılık Ölçeği Faktör Analizi

Kayırmacılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda; Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değeri 0,946 ve Bartlett testi anlamlılık değeri ise 0,000 çıkmıştır. Bu sonuçlar ile verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Rotasyon yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 4.5. Kayırmacılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve Değişkenler		Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Nepotizm</b>			<b>36,322</b>	<b>,937</b>
<i>İşe Alımda Nepotizm</i>	Bu otele eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	,845		
	Bu otele eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.	,842		
	Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	,838		
<i>Terfide Nepotizm</i>	Bu otelede çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	,800		
	Bu otelede gerçekleştirilen terfilerde akraba kayırmacılığı yapılır.	,766		
	Bu otelede en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır.	,764		
	Bu otelede ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	,758		
<i>İşlemlerde Nepotizm</i>	Bu otelede yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılmaktadır.	,708		
	Bu otelede bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmalıdır.	,707		
	Bu otelede gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılmaktadır	,697		
	Bu otelede yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.	,689		
	Bu otelede kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmam gerekir.	,651		
	Bu otelede diğer çalışanlardan itibar görmem bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmaktır.	,634		
<b>Faktör 2: Kronizm</b>			<b>23,740</b>	<b>,936</b>
<i>İşe Alımda Kronizm</i>	Bu otele eleman alımında eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	,835		
	Bu otelede eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün eşi-dostu ya da arkadaşı olmak gerekir.	,820		
	Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile eş-dost ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır.	,818		

Tablo 4.5. Kayırmacılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (Devamı)

Faktörler ve Değişkenler		Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alpha
<b>Faktör 2: Kronizm</b>			<b>23,740</b>	<b>,936</b>
<i>Terfide Kronizm</i>	Bu otelede gerçekleştirilen terfilerde eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	,797		
	Bu otelede en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin eş-dost ve arkadaşlarıdır.	,775		
	Bu otelede çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus eş-dost ve arkadaşlıktır.	,773		
	Bu otelede ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri eş-dost ve arkadaşlarıdır.	,768		
	Bu otelede yetki devri eş-dost ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılmaktadır.	,701		
<i>İşlemlerde Kronizm</i>	Bu otelede bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin eşi-dostu veya arkadaşı olmalıdır.	,666		
	Bu otelede gerçekleştirilen işlemlerde eş-dost ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılmaktadır	,664		
	Bu otelede yöneticilerin/müdürlerin eş-dost ve arkadaşlarından çekinirim.	,652		
	Bu otelede kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin/müdürlerin eşi-dostu ve arkadaşı olmam gerekir.	,586		
	Bu otelede diğer çalışanlardan itibar görmem bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin eşi-dostu veya arkadaşı olmaktır.	,569		
<b>Faktör 3: Patronaj</b>			<b>20,516</b>	<b>,940</b>
<i>Terfide Patronaj</i>	Bu otelede gerçekleştirilen terfilerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	,847		
	Bu otelede en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	,843		
	Bu otelede çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüştür.	,797		
	Bu otelede yetki devri siyasi bağı temel alınarak yapılmaktadır.	,738		
	Bu otelede ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	,730		
<i>İşlemlerde Patronaj</i>	Bu otelede gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılmaktadır.	,723		
	Bu otelede bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin siyasi bir tanıdığı olması gerekir.	,717		
	Bu otelede yöneticilerin/müdürlerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim.	,689		
	Bu otelede kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticiler/müdürler ile siyasi bağımlım olması gerekir.	,662		
	Bu otelede diğer çalışanlardan itibar görmem bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmaktır.	,647		
<i>İşe Alımda Patronaj</i>	Bu otelede eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	,631		
	Bu otelede eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün siyasi olarak tanıdığı olmak gerekir.	,602		
	Bu otelede eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi kayırmacılık yapılır.	,558		
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>			<b>80,578</b>	

Kayırmacılık ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 4.5’de gösterilmektedir. Sonuçlara göre; kayırmacılık ile ilgili ifadelerin toplam varyansın %80,578’ini açıklayan üç boyut altına (nepotizm, kronizm, patronaj) toplandığı görülmektedir. Kayırmacılık ölçeğinin birinci faktörü olan nepotizm, varyansın %36,322’sini; ikinci faktörü olan kronizm, varyansın %23,740’ını ve üçüncü faktör olan patronaj, varyansın %20,516’sını açıklamaktadır. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları Cronbach alpha ile belirlenmiştir. Bu katsayılar nepotizm faktöründe 0,937; kronizm faktöründe 0,936 ve patronaj faktöründe 0,940 olarak tespit edilmiştir. Faktörlerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla tüm bu değerlerin kabul edilebilir güvenilirlik sınırları içerisinde yer aldığını söylemek mümkündür.

#### 4.8.2. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Uygulanan analizde Varimax rasyonu kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğine uygulanan faktör analizi ile birlikte, ortaya çıkan sonuçlara tablo 4.6’da yer verilmektedir. Analiz sonucunda Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değeri 0,961 ve Bartlett anlamlılık testi sonucu ise 0,000 çıkmıştır. Bu değerler anketin anlamlı olduğunun bir sonucudur. Dolayısıyla, verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel Güven Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Kuruma Güven</b>		<b>59,051</b>	<b>,961</b>
Bu otel verdiği vaatleri yerine getiriyor.	,805		
Bu otelde yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	,797		
Bu otelde yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	,794		
Bu otelde yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna inanıyorum.	,784		
Bu otelde yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	,779		
Bu otelin bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	,764		
Bu otel seni, işlerini iyi yaparsan ödüllendirir ve sana destek olur.	,761		
Bu otelde yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	,753		
Bu otelde yöneticimin verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.	,752		
Bu otel bana her zaman adil davranıyor.	,743		
Bu otelin çalışanlar ile ilgili politikalarına güvenirim.	,666		
Bu otelde yöneticimin işini, başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine inanıyorum.	,613		

Tablo 4.6. Örgütsel Güven Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (Devamı)

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alpha
<b>Faktör 2: Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>		<b>8,570</b>	<b>,896</b>
Bu otele birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerini en iyi derecede yapacaklarını biliyorum.	,831		
Bu otele çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceğini biliyorum.	,826		
Bu otele dikkat isteyen işlerde arkadaşlarıma işimi zorlaştırmayacağını biliyorum.	,802		
Bu otele birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler olmasa bile işlerini yapıyorlar.	,796		
Bu otele birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerinde uzman olduklarına inanıyorum.	,601		
<b>Faktör 3: Yöneticiye Güven</b>		<b>5,421</b>	<b>,928</b>
Bu otele yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına inanıyorum.	,834		
Bu otele yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna inanıyorum.	,819		
Bu otele yöneticimin işiyle ilgili görevleri tam yapacağına inanıyorum.	,784		
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>		<b>73,043</b>	

Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Rotasyon yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sırasında 2 adet maddenin faktör yük ağırlıklarının binişik ve düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı 19 ve 22 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 20 madde üzerinden yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktörleri ve bu faktörler altında toplanan maddelere ait faktör yüklerini gösteren döndürülmüş bileşenler matrisi (Rotated Component Matrix) yukarıdaki şekilde elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel güven kavramı, ölçeğin orijinaline uygun olarak 3 alt boyutlu bulunmuştur. Buna göre konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel güvenlerinin büyük parçasını %59,051 varyans açıklama oranı ile kuruma olan güven oluşturmuştur. %8,570 varyans açıklama oranıyla, çalışma arkadaşlarına güven ikinci sırada yer almaktadır. Yöneticiye güveni ise %5,421'lik bir varyans açıklamıştır. Böylece bu üç faktör ile örgütsel güven kavramının %73,043'lük kısmı açıklanmıştır. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları Cronbach Alpha ile belirlenmiştir. Bu katsayılar kuruma güven faktöründe 0,961; çalışma arkadaşlarına güven faktöründe 0,896 ve yöneticiye güven faktöründe 0,928 olarak tespit edilmiştir. Tüm bu değerler kabul edilebilir güvenilirlik sınırları içerisinde yer almaktadır.

#### 4.8.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda; Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değeri 0,927 ve Bartlett testi anlamlılık değeri ise 0,000 çıkmıştır. Bu sonuçlar ile verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama Oranı	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Duygusal Bağlılık</b>		<b>42,807</b>	<b>,803</b>
Bu otelde çalışmaya devam etme sebeplerimden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden bu otelde kalma zorunluluğu hissediyorum.	,872		
İş hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	,869		
Dışarıda bu otel hakkında konuşmaktan keyif alırım.	,865		
Bir iş yerine sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum.	,846		
İnsanların çalışma yaşamlarının çoğunu aynı iş yerinde geçirdiklerinde, her şeyin daha iyi olacağını düşünüyorum.	,837		
Bu otelin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	,830		
Daha iyi bir iş teklifi alsam bile bu otelden ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	,807		
Bu otelin benim için özel bir anlamı var.	,752		
Bu otele duyduğum bağlılığı kolayca başka bir otele de duyabileceğimi düşünüyorum.	,734		
Bu otele bu kadar çok emek vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,574		
<b>Faktör 2: Normatif Bağlılık</b>		<b>10,603</b>	<b>,539</b>
Bu otelden ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok fazla aksama olur.	,727		
Bu otelden ayrılmak benim için çokda önemli değil.	,705		
Başka bir iş bulmadan otelden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	,609		
Bu otelde çalışmaya devam etmek benim için bir zorunluluk.	,564		
Bu otelden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için zor olurdu.	,560		
<b>Faktör 3: Devam Bağlılığı</b>		<b>6,199</b>	<b>,527</b>
Bu otelden ayrılmayı göze alamamamın sebebi uygun seçeneklerin az olmasıdır.	,809		
Bu otelden ayrılmayı düşündüğümde çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.	,700		
Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	,516		
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>		<b>59,608</b>	

Tablo 4.7'deki örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili faktör analizi özet sonuçlarını vermektedir. Verilerin faktör analizine uygunluğu teyit edildikten sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Rotasyon yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sırasında 6 maddenin faktör yük ağırlıklarının binişik ve düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı 5, 6, 8, 18, 19 ve 24 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 18 madde üzerinden yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktörleri ve bu faktörler altında toplanan maddelere ait faktör yüklerini gösteren döndürülmüş bileşenler matrisi (Rotated Component Matrix) yukarıdaki şekilde elde edilmiştir. Faktör matrisine bakıldığında ifadelerin üç faktör altında toplandığı ve bu üç faktörün toplam varyansın %59,608'ini açıklamakta olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda; birinci faktör altında duygusal bağlılık ile ilgili 10 ifade; ikinci faktör altında normatif bağlılık ile ilgili 5 ifade ve üçüncü faktör altında devam bağlılığı ile ilgili 3 ifadenin bulunduğu görülmektedir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları Cronbach Alpha ile belirlenmiştir. Bu katsayılar duygusal bağlılık faktöründe 0,803 iken, normatif bağlılık faktöründe 0,539 ve devam bağlılığı faktöründe 0,527 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değerlerden normatif bağlılık ve devam bağlılığın güvenilirliğinin biraz düşük olduğu görülsede, tüm bu değerler kabul edilebilir güvenilirlik sınırları içerisinde yer almaktadır.

#### **4.9. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme**

Araştırmanın bu aşamasında, kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamasına yönelik analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine, kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ifadelerinin tanımlayıcı istatistiklerine, kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa olan etkisine yönelik analizlere, kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki durumuna yönelik yapılmış olan analizlere yer verilmiştir.

##### **4.9.1. Demografik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya dâhil edilen konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 4.8, araştırmaya katılanlardan ilgili ifadeleri cevaplayanların sayıları dikkate alınarak oluşturulmuştur. İşgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel verilere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans (Sayı)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler		Frekans (Sayı)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	165	44,8	Eğitim Durumu	İlkokul	1	0,3	
	Erkek	203	55,2		Ortaokul	16	4,3	
	<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>		Lise	133	36,1	
Medeni Durum	Evli	149	40,5		Ön Lisans	90	24,5	
	Bekâr	210	57,1		Üniversite	121	32,9	
	Diğer	9	2,4		Yüksek Lisans	7	1,9	
	<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>		<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>	
Çalıştığı Departman	Önbüro	57	15,5		Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	23	6,3
	Yiyecek-İçecek	144	39,1			1 - 5 yıl	209	56,8
	Kat Hizmetleri	76	20,7			6 - 10 yıl	115	31,3
	Teknik Hizmetler	4	1,1			11 - 15 yıl	17	4,6
	Muhasebe	10	2,7			16 yıl ve üstü	4	1,1
	Satın Alma	10	2,7			<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>
	Satış-Pazarlama	20	5,4	Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	113	30,7	
	İnsan Kaynakları	15	4,1		1 - 5 yıl	230	62,5	
	Güvenlik	28	7,6		6 - 10 yıl	22	6,0	
	Spa, Masaj, vb.	3	,8		11 - 15 yıl	3	,8	
	Diğer (Bellboy)	1	0,4		<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>		Yaş	20 yaş ve altı	10	2,7
	Aylık Gelir	1500 TL ve altı	14	3,8		21 - 30 yaş	180	48,9
		1501 - 2500 TL	272	73,9		31 - 40 yaş	160	43,5
2501 - 3500 TL		78	21,2	41 - 50 yaş		17	4,6	
3501 - 4500		4	1,1	51 yaş ve üstü		1	,3	
<b>Toplam</b>		<b>368</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>		<b>368</b>	<b>100,0</b>	
Oteldeki Pozisyon		Alt Kademe Çalışan	325	88,3				
	Yönetici	43	11,7					
	<b>Toplam</b>	<b>368</b>	<b>100,0</b>					

Tablo 4.8'deki verilere göre, araştırmaya katılan 368 kişiden 165'i kadın, 203'ü erkektir. Kadın iş görenler grubun %44,8'ni oluştururken, erkek iş görenler ise grubun %55,2'sini oluşturmaktadır. Erkek iş görenlerin araştırmaya katılım oranlarının kadın iş görenlerden daha fazla düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan iş görenlerin 149'u evli, 210'u bekâr ve 9'u da diğer olarak tanımladığımız boşanmış veya duldur. Evli iş görenler grubun %40,5'ini oluştururken bekâr iş görenler ise grubun %57,1'ini oluşturmaktadır. Tablo 4.8'e göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, üniversite derecesine sahip iş görenlerin 121 kişi ile grubun %32,9'luk kısmını oluştururken, 133 kişi ile grubun %36,1'ini lise mezunları oluşturmaktadır. Önlisans mezunu iş görenlerin ise 90 kişi ile grubun %24,5'ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %48,9'unu 180 kişi ile genç nüfus olarak tanımlayabileceğimiz 21 – 30 yaş arası kişiler oluşturmaktadır. Katılımcıların 160 kişi ile grubun %43,5'ini 31 – 40 yaş aralısı oluştururken, 17 kişi ile grubun %4,6'sını 41 – 50 yaş arası oluşturmaktadır. Katılımcıların şu anda buldukları konaklama işletmesindeki toplam hizmet süresi 1 – 5 yıl olan 230 kişi

%62,5'luk bir oranla grubun büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bunu %30,7'lik bir oranla 1 yıl ve altı çalışanlar takip etmektedir. Yukarıdaki tablo 4.8'e göre; katılımcıların turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerinde, diğerlerine göre büyük payı alan, %56,8'lik bir oranla 209 kişiye karşılık gelen 1 – 5 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. 115 kişi ile grubun %31,3'ünü 6 – 10 yıl arası turizm sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde; 1500 TL ve altı ücret alan 14 kişi, grubun %3,8'ni, 1501 – 2500 TL ücret alan 272 kişi grubun %73,9'unu, 2501 – 3500 TL ücret alan 78 kişi grubun %21,2'sini ve 3501 – 4500 TL ücret alan 4 kişi ise en az yüzde oranına sahip olarak, grubun %1,1'lik kısmını meydana getirmiştir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarında; tablo 4.8'e göre diğerlerinden daha yüksek paya sahip olan % 39,1'lik oranla yiyecek - içecek bölümü oluşturmaktadır. Bunu 76 kişi ile ve %20,7'lik bir oranla ile kat hizmetleri bölümü takip ederken, %15,5'lik bir oranla ön büro bölümü izlemektedir. Son olarak araştırmaya katılan konaklama işletmelerindeki iş görenlerin otelde çalıştıkları pozisyon dağılımları incelendiğinde, tablo 4.8'e göre; 365 işgörenin 325 kişisi %88,3 oranıyla alt kademe çalışan (işçi), 43 kişisi %11,7 oranıyla yönetici (şef, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici) grubunu oluşturmaktadır.

Katılımcıların genel olarak özellikleri değerlendirildiğinde, sektörün ve konaklama işletmelerinin yapısı ile paralel olarak misafirler ile daha fazla etkileşim içerisinde olan yiyecek içecek, kat hizmetleri ve önbüro departmanlarında çalışan işgören sayısının daha yoğun olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların yaş aralıkları incelendiğinde ise, konaklama işletmelerinin yoğun ve stresli çalışma ortamından dolayı, yaş ortalamasının daha çok genç olan çalışanlardan olduğu şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.9.2. Kayırmacılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ile İlgili Betimsel Bulgular**

Söz konusu başlık altında, uygulamaya tabi tutulan konaklama işletmesi çalışanlarının kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik olarak hazırlanan ifadelerle ilişkin bulgularına yer verilmiştir. Tablo 4.9'da katılımcıların, kayırmacılık algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ölçekte yer alan ifadelerle verdikleri cevapların, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.



Tablo 4.9. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar ve İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Nepotizm</b>	<b>2,82</b>	<b>0,82</b>
Bu otele eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	3,10	1,06
Bu otelde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.	2,96	1,05
Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	3,04	1,01
Bu otelde gerçekleştirilen terfilerde akraba kayırmacılığı yapılır.	2,85	0,94
Bu otelde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır.	2,81	0,92
Bu otelde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	2,82	0,97
Bu otelde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	2,75	0,90
Bu otelde yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılmaktadır.	2,86	0,88
Bu otelde bir çalışan işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmalıdır.	2,76	0,95
Bu otelde gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılmaktadır.	2,87	0,97
Bu otelde yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.	2,67	1,03
Bu otelde diğer çalışanlardan itibar görmenin bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmaktır.	2,65	0,90
Bu otelin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmam gerekir.	2,63	0,89
<b>Kronizm</b>	<b>3,01</b>	<b>0,98</b>
Bu otele eleman alımında eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	3,20	1,09
Bu otelde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün eşi-dostu ya da arkadaşı olmak gerekir.	2,99	1,04
Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile eş-dost ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır.	3,18	1,06
Bu otelde gerçekleştirilen terfilerde eş – dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	2,93	0,96
Bu otelde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin eş-dost ve arkadaşlarıdır.	2,82	0,93
Bu otelde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus eş-dost ve arkadaşlıktır.	2,85	0,95
Bu otelde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri eş-dost ve arkadaşlarıdır.	2,78	0,89
Bu otelde yetki devri eş-dost ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılmaktadır.	2,80	0,90
Bu otelde bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin eşi-dostu veya arkadaşı olması gerekir.	2,75	0,95
Bu otelde yöneticilerin/müdürlerin eş-dost ve arkadaşlarından çekinirim.	2,84	0,94
Bu otelde diğer çalışanlardan itibar görmenin bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin eşi-dostu veya arkadaşı olmaktır.	2,67	0,91
Bu otelin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin/müdürlerin eşi-dostu veya arkadaşı olmalıyım.	2,66	0,87
Bu otelde gerçekleştirilen işlemlerde eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılmaktadır.	2,97	1,02

Tablo 4.9. Kayırmacılık Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler (Devam)

Boyutlar ve İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Patronaj</b>	<b>2,60</b>	<b>0,75</b>
Bu otelde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün siyasi olarak tanıdığı olmak gerekir.	2,67	0,86
Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi kayırmacılık yapılır.	2,76	0,93
Bu otele eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılığı yapılır.	2,73	0,91
Bu otelde gerçekleştirilen terfilerde, siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	2,71	0,98
Bu otelde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüşür.	2,56	0,82
Bu otelde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	2,57	0,79
Bu otelde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	2,57	0,79
Bu otelde yetki devri siyasi bağ temel alınarak yapılmaktadır.	2,59	0,81
Bu otelde yöneticilerin/müdürlerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim.	2,56	1,00
Bu otelin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticiler/müdürler ile siyasi bağının olması gerekir.	2,53	0,83
Bu otelde diğer çalışanlardan itibar görmenin bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmaktır.	2,52	0,83
Bu otelde gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılmaktadır.	2,57	0,82
Bu otelde bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin siyasi bir tanıdığı olması gerekir.	2,54	0,86

Tablo 4.9'daki kayırmacılık boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamanın kronizm ( $\bar{x}=3,01$ ) faktörüne ait olduğu görülmektedir. Diğerleri ise sırasıyla nepotizm ( $\bar{x}=2,82$ ) ve patronaj ( $\bar{x}=2,60$ ) faktörlerine aittir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcılar, çalıştıkları konaklama işletmelerinde en çok kronizmin (eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı) yapıldığını düşünmektedirler. Araştırma sonucuna göre kronizmden sonra katılımcıların yapıldığını düşündükleri kayırmacılık, nepotizmdir (akraba kayırmacılığı). Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise; katılımcıların konaklama işletmelerinde en az yapıldığını düşündükleri kayırmacılık faktörünün patronaj (siyasi kayırmacılık) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.10'da; katılımcıların, örgütsel güven algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ölçekte yer alan ifadelerle verdikleri cevapların, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar ve İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Kuruma Güven</b>	<b>2,83</b>	<b>0,73</b>
Bu otel verdiği vaatleri yerine getiriyor.	2,81	0,89
Bu otelde yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	3,03	0,87
Bu otelde yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna inanıyorum.	2,93	0,86
Bu otelde yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	2,98	0,82
Bu otelin bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	2,92	0,86
Bu otel seni, işlerini iyi yaparsan ödüllendirir ve sana destek olur.	2,87	0,83
Bu otelde yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	2,75	1,03
Bu otelde yöneticimin verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.	2,98	0,81
Bu otel bana her zaman adil davranıyor	2,88	0,84
Bu otelin çalışanlar ile ilgili politikalarına güvenirim.	3,01	0,81
Bu otelde yöneticimin işini, başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine inanıyorum.	3,13	0,78
Bu otelde yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	2,59	0,99
<b>Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>	<b>3,26</b>	<b>0,59</b>
Bu otelde birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerini en iyi derecede yapacaklarını biliyorum.	3,04	0,73
Bu otelde çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceğini biliyorum.	3,44	0,70
Bu otelde dikkat isteyen işlerde arkadaşlarıma işimi zorlaştırmayacağını biliyorum.	3,33	0,72
Bu otelde birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler olmasa bile işlerini yapıyorlar.	3,25	0,73
Bu otelde birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerinde uzman olduklarına inanıyorum.	3,30	0,68
<b>Yöneticiye Güven</b>	<b>3,18</b>	<b>0,72</b>
Bu otelde yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına inanıyorum.	3,29	0,75
Bu otelde yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna inanıyorum.	3,39	0,73
Bu otelde yöneticimin işiyle ilgili görevleri tam yapacağına inanıyorum.	3,23	0,73

Tablo 4.10'daki örgütsel güven boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamanın çalışma arkadaşlarına güven ( $\bar{x}=3,26$ ) faktörüne ait olduğu görülmektedir. Diğerleri ise sırasıyla yöneticiye güven ( $\bar{x}=3,18$ ) ve kuruma güven ( $\bar{x}=2,83$ ) faktörlerine aittir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcıların, çalıştıkları konaklama işletmelerinde en çok çalışma arkadaşlarına güvendikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç içerisinde; katılımcıların en çok çalıştıkları yerde zorlukla karşılaşmaları durumunda çalışma arkadaşlarının yardım edeceğini, çalışma arkadaşlarının işlerini zorlaştırmayacağını ve çoğununda işlerinde uzman olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre, çalışma arkadaşlarına güvenden sonra katılımcıların yöneticiye güvendikleri

sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise; katılımcıların konaklama işletmelerinde en az kuruma güven duydukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.11’de ise; katılımcıların, örgütsel bağlılık algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ölçekte yer alan ifadelere verdikleri cevapların, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar ve İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>2,73</b>	<b>0,72</b>
Bu otelde çalışmaya devam etme sebeplerimden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden bu otelde kalma zorunluluğu hissediyorum.	2,86	1,05
İş hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	2,79	1,15
Dışarıda bu otel hakkında konuşmaktan keyif alırım.	2,85	1,16
Bir iş yerine sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum.	3,02	1,09
İnsanların alışma yaşamlarının çoğunu aynı iş yerinde geçirdiklerinde, her şeyin daha iyi olacağını düşünüyorum.	2,95	0,92
Bu otelin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	2,73	1,16
Daha iyi bir iş teklifi alsam bile bu otelden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	2,52	1,17
Bu otele bu kadar çok emek vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,85	0,82
Bu otelin benim için özel bir anlamı var.	2,38	1,12
Bu otele duyduğum bağlılığı, kolayca başka bir otele de duyabileceğimi düşünüyorum.	3,24	1,11
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>2,94</b>	<b>0,54</b>
Bu otelden ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok fazla aksama olur.	3,07	0,85
Bu otelden ayrılmak benim için çok da önemli değil.	2,77	0,91
Başka bir iş bulmadan otelden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	2,69	0,77
Bu otelde çalışmaya devam etmek benim için bir zorunluluk.	3,04	0,97
Bu otelden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için zor olurdu.	3,11	0,95
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>3,36</b>	<b>0,62</b>
Bu otelden ayrılmayı göze alamamamın sebebi uygun seçeneklerin az olmasıdır.	3,42	0,91
Bu otelden ayrılmayı düşündüğümde çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.	3,39	0,97
Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	3,34	0,92

Tablo 4.11’deki örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamanın devam bağlılığı ( $\bar{x}=3,36$ ) faktoruine ait olduğu görülmektedir. Diğerleri ise sırasıyla normatif bağlılık ( $\bar{x}=2,94$ ) ve duygusal bağlılık ( $\bar{x}=2,73$ ) faktörlerine aittir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan katılımcıların, çalıştıkları konaklama işletmelerine en çok devam bağlılıklarının olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların devam bağlılığının olmasında en çok, konaklama

işletmesinden ayrılmayı göze alamamasının sebebinin uygun seçeneklerinin az olmasından dolayı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise; katılımcıların konaklama işletmelerine en az duygusal olarak bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.

#### **4.9.3. Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerine etkisini belirlerken, öncelikle korelasyon analizi yapılarak aralarındaki ilişki tespit edilmiştir. Daha sonra regresyon analizi ile kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin varlığı araştırılmıştır.

##### **4.9.3.1. Kayırmacılık ile örgütsel güven ve örgüt bağlılık arasındaki ilişki durumuna yönelik bulgular**

İki değişkenin söz konusu olduğu korelasyon analizinde, değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişken olarak belirlenmesi hesaplama için önemli değildir. Bu değerlendirmede önemli olan iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemektir. Her iki değişkenin sürekli değişen olması ve değişkenlere ait verilerin normal dağılım göstermesi durumunda, değişkenlerin arasındaki ilişki *Pearson Korelasyon* ile belirlenirken, normal dağılım göstermediği durumda ise *Spearman Korelasyon* ile belirlenmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. “0” a yakın değerler düşük korelasyon anlamına gelirken; “1” e yakın değerler yüksek korelasyonun varlığını açıklamaktadır (Demir, 2012: 72). Korelasyon katsayısının pozitif olması demek, bir değişkene ait olan verilerin azalması durumunda diğer verinin de azalması, artması durumunda diğer verinin de artmasıdır. Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığını açıklamaktadır. Korelasyon katsayısının negatif olduğu durumda ise, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda, diğer verilerin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelmektedir. Değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğu yorumu yapılabilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 243).

Değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri değerlendirilirken, korelasyon katsayısı ile elde edilen sayının pozitif veya negatif olmasının yanında, bu sayının mutlak değerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İki değişken arasındaki değer yorumu aşağıdaki değerler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır (Kalaycı: 2010; Akt: R. Turhan, 2016: 187).

- 0,00 – 0,25 arasında ilişki çok zayıf
- 0,26 – 0,49 arasında ilişki zayıf
- 0,50 – 0,69 arasında ilişki orta
- 0,70 – 0,89 arasında ilişki yüksek
- 0,90 – 1,00 arasında ilişki çok yüksek

Konaklama işletmelerindeki kayırmacılık ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında, ilişki olup olmadığını belirlemek üzere veriler normal dağılmadığından dolayı Spearman korelasyonu uygulanmıştır. Spearman korelasyonu analiz sonucu tablo 4.12’de verilmektedir.

Tablo 4.12. Kayırmacılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Durumu

		Örgütsel Güven	Örgütsel Bağlılık
Kayırmacılık	rho	-,658**	-,286**
	p	,000	,000

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı rho: Spearman Korelasyon Katsayısı

Tablo 4.12 incelendiğinde, kayırmacılık ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir (tüm p olasılık değeri 0,01’den küçüktür). Spearman korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel güven ve örgütsel bağlılık katsayılarının negatif olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla kayırmacılık ile örgütsel güven örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerindeki çalışanların kayırmacılık ile örgütsel güven algılaması arasında negatif yönlü olmakla birlikte orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $\rho = -0,658$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin kayırmacılık algılarında gerçekleşen artışın, örgütsel güven algılarındaki azalış ile ilişkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bir diğer araştırma sonucuna göre, kayırmacılık ile örgütsel bağlılık algılaması arasında da negatif yönlü bir ilişki vardır. Fakat kayırmacılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde, anlamlı bir ilişki ( $\rho = -0,286$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum İşgörenlerin kayırmacılık algılarındaki artışın örgütsel bağlılık algılarındaki azalış ile ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Kayırmacılık boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak Spearman korelasyon analiz sonuçları tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Kayırmacılık Boyutları ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Durumu

Boyutlar		Kayırmacılık		
		Nepotizm	Kronizm	Patronaj
Örgütsel Güven	rho	-,670**	-,663**	-,543**
	p	,000	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	rho	-,269**	-,268**	-,273**
	p	,000	,000	,000

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı rho: Spearman Korelasyon Katsayısı

Tablo 4.13 incelendiğinde; kayırmacılığın nepotizm (rho= -0,670), kronizm (rho= -0,663) ve patronaj (rho= -0,543) boyutları ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak orta düzey anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (tüm p olasılık değeri 0,01'den küçüktür). Korelasyon katsayıları incelendiğinde, kayırmacılık boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin nepotizm, kronizm, patronaj algılarındaki artışının örgütsel güvene yansıdığı ve örgütsel güven algılarının azalmasında ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.13'e göre, kayırmacılığın tüm boyutları (nepotizm, kronizm, patronaj) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (tüm p olasılık değerleri 0,01'den küçüktür). Kayırmacılığın alt boyutları olan nepotizm (rho= -0,269), kronizm (rho= -0,268) ve patronaj (rho= -0,273) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ( $0,26 < \rho < 0,49$ ) negatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda işgörenlerin nepotizm, kronizm ve patronaj algıları arttıkça, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının azalacağını söylemek mümkündür.

#### 4.9.3.2. Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulgular

Regresyon analizi, "bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ve yönünün belirlenmesi için yapılan bir analiz türüdür (Kozak, 2015:154). Kayırmacılığın (nepotizm, kronizm, patronaj) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, basit regresyon analizi uygulanmıştır. Kayırmacılık boyutlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi; bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modeli olarak ifade edilirken; basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modeli şeklinde ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 249). Kayırmacılığın örgütsel güven ve

örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit ve çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 4.14 ile tablo 4.17 arasında sunulmaktadır.

Kayırmacılığın örgütsel güven üzerine etkisini test etmek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.14’de yer verilmiştir.





Tablo 4.14. Kayırmacılığın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	ANOVA Değerleri		Model Özeti	
		B	Std. Hata	Beta (β)			F	P	R	R <sup>2</sup>
Örgütsel Güven	Sabit	4,251	,071		59,718	,000	338,952	<b>,000</b>	,693	,481
	Kayırmacılık	-,457	,025	-,693	-18,411	<b>,000</b>				

Tablo 4.14'deki bulgular incelendiğinde, uygulanan basit regresyon analizinin uygun olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Kayırmacılığın, örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon modeli, aşağıdaki şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Güven} = 4,251 + (-0,457 \times \text{Kayırmacılık})$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, kayırmacılıkta gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel güven üzerinde -0,457'lik bir azalış yaratmakta olduğu, regresyon modelinde saptanmıştır. Dolayısıyla kayırmacılık, örgütsel güven algılarını negatif yönde etkilemektedir. Örgütteki işgörenlerin örgütsel güven algılamalarının azalmasında, kayırmacılığın etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tablo 4.14'e göre modelin belirlilik katsayısı  $R^2=0,481$ 'dir. Hesaplanan kayırmacılığın örgütsel güvendeki varyansın (değişimin) %48,1'lik kısmını açıklamaktadır. Söz konusu bu sonuç ile birlikte; araştırmanın ilk ana hipotezi olan, "*Kayırmacılığın, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_1$ )*" hipotezi desteklenmiştir.

Kayırmacılık boyutlarının (nepotizm, kronizm, patronaj), örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.15'de yer verilmiştir.

Tablo 4.15. Kayırmacılık Boyutlarının Örgütsel Güven Üzerine Etkisi

	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	ANOVA Değerleri		Model Özeti	
		B	Std. Hata	Beta (β)			F	P	R	R <sup>2</sup>
Örgütsel Güven	Sabit	4,214	,070		59,928	,000	123,340	,000	,710	,504
	<i>Nepotizm</i>	-,170	,072	-,281	-2,357	,000				
	<i>Kronizm</i>	-,284	,073	-,469	-3,896	,000				
	<i>Patronaj</i>	-,127	,042	-,180	,635	,000				

Tablo 4.15'deki bulgular incelendiğinde, uygulanan çoklu regresyon analizinin uygun olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Kayırmacılık boyutlarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon modeli, şu şekilde kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Güven} = 4,214 + (-0,170 \times \text{Nepotizm}) + (-0,284 \times \text{Kronizm}) + (-0,127 \times \text{Patronaj})$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, nepotizmde gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel güven üzerinde -0,170'lik bir azalış yaratmakta olduğu, kronizmde gerçekleşen 1 birim artışın örgütsel güven üzerinde -0,284'lük bir azalış ve patronajda gerçekleşen 1 birim artışın örgütsel güven üzerinde -0,127'lik bir azalış yaratmakta olduğu, regresyon modelinde saptanmıştır. Nepotizmin, kronizmin ve patronajın, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Nepotizm, kronizm ve patronaj örgütsel güveni negatif yönde etkilemektedir. Örgütteki işgörenlerin örgütsel güven algılamalarının azalmasında, kayırmacılık boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bu sonuç ile birlikte; araştırmanın ilk ana hipotezi kapsamında oluşturulan, "*Nepotizmin, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_{1a}$ )*" alt hipotezi; "*Kronizmin, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_{1b}$ )*" alt hipotezi ve "*Patronajın, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_{1c}$ )*" alt hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca tablo 4.15'e göre modelin belirlilik katsayısı  $R^2=0,504$ 'dür. Hesaplanan kayırmacılık örgütsel güvendedeki varyansın (değişimin) %50,4'lük kısmını açıklamaktadır.

Kayırmacılığın örgütsel bağlılık üzerine etkisini test etmek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına tablo 4.16'da yer verilmiştir.

Tablo 4.16. Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	ANOVA Değerleri		Model Özeti	
		B	Std. Hata	Beta ( $\beta$ )			F	P	R	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık	Sabit	3,178	,045		70,931	,000	25,428	<b>,000</b>	,255	,065
	Kayırmacılık	-,079	,016	-,255	-5,043	<b>,000</b>				

Tablo 4.16'daki bulgular incelendiğinde, uygulanan basit regresyon analizinin uygun olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon modeli, aşağıdaki şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 3,178 + (-0,079 \times \text{Kayırmacılık})$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, kayırmacılıkta gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel bağlılık üzerinde  $-0,079$ 'luk bir azalış yaratmakta olduğu, regresyon modelinde saptanmıştır. Modelin belirlilik katsayısı  $R^2=0,065$ 'dir. Hesaplanan kayırmacılığın örgütsel bağlılıktaki varyansın (değişimin) %6,5'lik kısmını açıklamaktadır. Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Söz konusu bu sonuç ile birlikte; araştırmanın ikinci ana hipotezi olan, "*Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_2$ )*" hipotezi desteklenmiştir. Tablo 4.16'ya göre; kayırmacılık, örgütsel bağlılık algılarını negatif yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle örgütteki işgörenlerin örgütsel bağlılık algılamalarının azalmasında, kayırmacılığın etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kayırmacılık boyutlarının (nepotizm, kronizm, patronaj) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına ise tablo 4.17'de yer verilmiştir.

Tablo 4.17. Kayırmacılık Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P	ANOVA Değerleri		Model Özeti	
		B	Std. Hata	Beta (β)			F	P	R	R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık	Sabit	3,179	,045		74,282	,000	28,543	,000	,252	,066
	<i>Nepotizm</i>	-,068	,014	-,239	-4,719	,000				
	<i>Kronizm</i>	-,072	,047	-,252	-4,979	,006				
	<i>Patronaj</i>	-,054	,027	-,232	-4,517	,009				

Tablo 4.17'deki bulgular incelendiğinde, uygulanan çoklu regresyon analizinin uygun olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Kayırmacılık boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon modeli, şu şekilde kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 3,179 + (-0,068 \times \text{Nepotizm}) + (-0,072 \times \text{Kronizm}) + (-0,054 \times \text{Patronaj})$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, nepotizmde gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel bağlılık üzerinde -0,068'lik bir azalış yaratmakta olduğu, kronizmde gerçekleşen 1 birim artışın örgütsel bağlılık üzerinde -0,072'lik bir azalış ve patronajda gerçekleşen 1 birim artışın örgütsel bağlılık üzerinde -0,054'lük bir azalış yaratmakta olduğu, regresyon modelinde saptanmıştır. Nepotizmin ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ), kronizmin ( $p=0,006$ ;  $p<0,05$ ) ve patronajın ( $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ), örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca nepotizm, kronizm ve patronaj örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Böylece örgütteki işgörenlerin örgütsel bağlılık algılamalarının azalmasında, kayırmacılık boyutlarının (nepotizm, kronizm, patronaj) etkili olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bu sonuç ile birlikte; araştırmanın ikinci ana hipotezi kapsamında oluşturulan, "*Nepotizmin, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_{2a}$ )*" alt hipotezi, "*Kronizmin, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_{2b}$ )*" alt hipotezi ve "*Patronajın, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $H_{2c}$ )*" alt hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca tablo 4.17'ye göre modelin belirlilik katsayısı  $R^2=0,066$ 'dır. Hesaplanan kayırmacılığın örgütsel bağlılıktaki varyansın (değişimin) %6,6'lık kısmını açıklamaktadır.

#### 4.10. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında belirlediğimiz hipotezlere ilişkin özet sonuçlar, aşağıdaki tablo 4.18'de yer almaktadır.



Tablo 4.18. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu Özet Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
H <sub>1</sub> : Kayırmacılığın, örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>1a</sub> : Nepotizmin örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>1b</sub> : Kronizmin örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>1c</sub> : Patronajın örgütsel güven algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>2</sub> : Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>2a</sub> : Nepotizmin örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>2b</sub> : Kronizmin örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
H <sub>2c</sub> : Patronajın örgütsel bağlılık algılaması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	

Tablo 4.18'e göre; kayırmacılık örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamalarını etkilemektedir. Dolayısıyla oluşturulan 8 hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tarihsel olarak oldukça eskilere dayanan kayırmacılık kavramı, olumsuz bir anlama sahip olmakla birlikte temelde bireylerin dayanışma ihtiyacından dolayı ortaya çıkmıştır. Birçok toplumda, özellikle içinde bulunduğumuz Türk toplumunun yapısında akrabayı, eşi ve dostu, tanıdığı kayırmak, zaman zaman nitelik ve nicelik sahibi olmayan kişileri, kişisel ilişkilerinden dolayı koruyup kollamak, onlara öncelik verilmesi gibi, adeta örgüt içerisinde kargaşaya neden olmaktadır. Bir yolsuzluk türü olarak karşımıza çıkan kayırmak eylemi, ayrımcılığa sebep olarak toplumsal düzeni bozuyor olmasına rağmen, kişilerin kabullenmiş görünüyor olması şaşırtıcıdır.

Araştırma yapılırken, kayırmacılık konusunda gerçekleştirilen çalışmaların yeterli olmaması dikkati çeken bir durumdur. Çalışmaların azlığının nedeni, kişilerin kayırmacılık uygulamalarında edilgen ya da etken olarak rol oynuyor olması şeklinde ifade edilebilir. Kayırmacılık araştırmalarının kısıtlı olmasındaki bir başka neden ise, sebep olduğu hak ihlallerinin doğuracak olduğu etkiler olabilir. Birçok kişi bu uygulamanın öznesi durumunda olduğundan, kayırmacılık üzerine yapılan çalışmalardan ve onlara çözüm üretmekten kaçınmış durumdadır. Eşitlik duygusunu sarsan bu duruma, biraz olsun yardımcı olabilmek adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Hazırlanmış olan bu tez çalışmasında, kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Öncelikle ele alınan konunun temel kavramlarının ne olduğunun anlaşılması için literatür taraması yapılmış ve kavramlar ilgili başlıklar altında açıklanmıştır. Bu doğrultuda konu ile ilgili anketler hazırlanarak, 2019 Şubat ve Mayıs ayları arasında Kuşadası'nda faaliyet gösteren 22 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesindeki çalışanlara uygulanmış ve 368 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Kayırmacılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile ilgili hazırlanan ölçeklerin güvenilirliğini ve örneklem hacminin yeterli olup olmadığını ölçmek amacıyla gerekli istatistikî yöntemler uygulanmıştır. Uygulama sonunda kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dayalı yüksek güvenilirlik derecesine sahip bir anket ile çalışılmıştır. Örneklem yeterliliğinin test edilmesi için uygulanan analiz sonucunda, örneklemin yeterli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu analiz ile birlikte faktör analizinin yapılabirliği de ölçülmüştür. Yapılabirliği uygun şartlar sağlandıktan sonra kayırmacılık algılarına ilişkin ifadeler, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin ifadeler, faktör analizine tabi tutulmuştur. Kayırmacılık algısına yönelik ifadeler; nepotizm, kronizm

ve patronaj olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel güven ile ilgili ifadelere faktör analizi uygulandığında ise; yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklinde üç boyutta incelenmiştir. Hangi analizler ile çalışılacağını belirleyebilmek amacıyla, verilere normallik testi uygulanmıştır. Veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı, parametrik olmayan testler ile çalışmıştır. Kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aralarında ilişkisinin olup olmadığı Spearman korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Ayrıca kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının belirlenebilmesi için regresyon analizi yapılarak veriler yorumlanmıştır. Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin kayırmacılık algılarının, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile bulgular değerlendirildiğinde; katılımcıların %55,2'sinin erkek, %44,8'inin kadın, %48,9'unun genç yaş (21-30 yaş), %43'ünün orta yaş (31-40 yaş) aralığında olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı %36,1 iken, önlisans mezunlarının oranı %24,5, üniversite mezunlarının oranı %32,9'dur. Katılımcıların çoğunluğunun (%88,3) alt kademe çalışanlar oluştururken, katılımcıların %39,1'inin yiyecek-içecek departmanında ve %20,7'sinin kat hizmetleri departmanında çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasının (%73,9) 1501-2500 TL aralığında aylık gelire sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %56,8'inin turizm sektöründe çalışma süresinin 1-5 yıl aralığında olduğu görülürken, katılımcıların yarısından fazlasının (%62,5) otelde çalışma süresinde 1-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Demografik verilerden hareketle çalışanların genel olarak genç ve orta yaş aralığında, orta düzey eğitime sahip ve alt kademe çalışanlardan oluştuğunu ifade etmek mümkündür.

Kullanılan araştırma ölçeklerinin ortalamaları değerlendirildiğinde, kayırmacılık ölçeği için en yüksek ortalamanın kronizmde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu durum eş-dost arkadaş gibi tanıdıklara işe alımlarda, terfilerde, yetki verilmesinde vb. işlemlerde öncelik verilmesi ile örtüşmektedir. Çalışanlarının örgüt içerisine en çok çalışma arkadaşlarına güven duydukları, en az ise kuruma güvendikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan katılımcıların örgütlerine karşı en düşük bağlılıklarının duygusal bağlılıklarının olduğu, en yüksek bağlılıklarının ise devam bağlılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Devam

bağlılıklarının yüksek olmasının sebebi; iş görenlerin, işletmeden ayrılmaları durumunda, uygun seçeneklerin azlığını düşünerek, örgütlerine mecburiyet hissetmeleri şeklinde yorumlanabilir.

Kayırmacılık ve kayırmacılık (nepotizm, kronizm, patronaj) boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kayırmacılık ile örgütsel güven arasında gerçekleşen Spearman korelasyon analizi sonucunda; kayırmacılık ile örgütsel güven arasında orta düzeyli negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nepotizm, kronizm ve patronaj ile örgütsel güven arasında gerçekleşen Spearman korelasyon analizi sonucunda da; nepotizm, kronizm ve patronaj ile örgütsel güven arasında orta düzeyde negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Buna göre, kayırmacılık algısı arttıkça örgüte olan güvenin azalacağı ifade edilebilir. Kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında gerçekleşen Spearman korelasyon analizi sonucuna göre; kayırmacılık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu ilişkinin negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nepotizm, kronizm ve patronaj ile örgütsel bağlılık arasında da negatif yönlü zayıf düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla kayırmacılık algısı arttıkça, örgütsel bağlılığın azalacağını söylemek mümkündür.

Kayırmacılığın ve kayırmacılık boyutlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; kayırmacılık, örgütsel güven üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Kayırmacılığın örgütsel güven algısını etkileyerek, örgütsel güvenin azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kayırmacılığın üç alt boyutu olan nepotizm, kronizm ve patronaj, örgütsel güven üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Örgütsel güven, nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı) ve patronaj (siyasi kayırmacılık) ile azalmaktadır. Bir diğer analiz sonucuna göre; kayırmacılığın örgütsel bağlılık üzerinde de anlamlı etki yarattığı saptanmıştır. Kayırmacılık, örgütsel güven algısını etkileyerek, örgütsel güveni azaltmaktadır. Kayırmacılığın üç alt boyutu olan nepotizm, kronizm ve patronaj örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığın nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı) ve patronaj (siyasi kayırmacılık) ile azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak, kayırmacılık boyutlarından (nepotizm, kronizm, patronaj) her birinin, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle; Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki iş görenlerin kayırmacılık algılarının, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılamalarına negatif etki ederek, olumsuz durumlara yol açacağı söylenebilir. Kayırmacılığın yapılma şeklini bir kenara bırakarak, kayırmacılık nasıl gerçekleşirse gerçekleşsin güven ve bağlılık üzerinde azalmaya yol açacağını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, kayırmacılığın profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmadığı açıktır. Kayırmacı uygulamaların temelinde, en çok, toplum olarak oldukça fazla ihtiyaç duyduğumuz güven duygusunun yer alıyor olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda kayırmacılık, özellikle çalışanlar arasında örgütsel güveni etkilemektedir. Dolayısıyla güveni oluşturan nedenlerin neler olabileceğinin, daha detaylı bir şekilde araştırılmasında fayda vardır. Kayırmacılığın, örgütü başarıya götüren takım ruhuna zarar verebileceği açıktır. Örgüt içerisinde kol gezen bu adaletsiz iklim örgütsel güvene ve devamında da örgütsel bağlılığa zarar verecektir.

Örgütler ancak bütün çalışanların ortak katkı sağlayabildikleri ve kurumsallaşma görevini tamamlayabilmiş bir çember içerisinde amaçlarına ulaşabilirler. Bunun aksi bir durumda kayırmacılığın gerçekleştirildiği örgütlerde, bireysel performans düşüklüğünün yanında, örgütsel performans düşüklüklerinin de yaşanabileceği olasıdır. Çalışanlar tarafından kayırmacılık algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar örgütleri için gayret göstermek yerine, kayırma görebileceği yöneticiler ile yakın ilişkiler kurmayı tercih edebilecektir. Kayırmacılık algısının olduğu örgütte, çalışanların çalışma hayatının devamlılığını sağlamaya yönelik tutumu oluşmayacaktır.

Kayırmacılığın olası olumsuz etkilerinden kaçınmak isteyen işletmelere, işgörenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarında artış sağlayarak daha başarılı olmak isteyen işletmelere, sektöre, ilgili literatüre ve araştırmacılara katkı sağlaması adına bazı önerilerde bulunulabilir.

- Kayırmacılık yazınına ilişkin kavramların ne olduğunun netlik kazanmadığı açıktır. Araştırmacıların ve uygulayıcıların yararlanabilmesi için, kayırmacılık yazınının hazırlanabilmesinin mümkün olabileceği söylenebilir. Bundan dolayı konu ile ilgili daha fazla çalışmanın yapılması önerilmektedir.

- Bu araştırma konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Fakat Bundan sonra yapılacak olan çalışmalar konaklama işletmeleri dışında kalan, seyahat acenteleri, tur operatörleri, hava yolu işletmeleri gibi diğer turizm işletmeleride araştırma kapsamına alınabilir.
- Araştırma, çerçevesi belirlenmiş olan Kuşadası bölgesi ile sınırlıdır. Diğer tatil beldelerinin ve buna ek olarak da şehir otellerinin örnekleme dâhil edilmesi karşılaştırma yapabilmek adına yararlı olabilir. Bu yüzden daha geniş örneklemler ile daha sağlıklı sonuçlara ulaşmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir.
- Konaklama işletmelerinde önemli faktör içerisinde sayılan insan kaynakları departmanının, nitelikli işgören istihdam ederken ve mevcutta olan işgörenin işletmeye katkısını değerlendirirken liyakatı esas alması gerektiği önerilebilir.
- İşletmelerinin geleceği için plan yapan yöneticiler, bu araştırma kapsamında ortaya çıkan kayırmacılık uygulamalarının işletmeye olan etkilerini göz önünde bulundurarak, insan kaynakları uygulamalarında daha dikkatli davranmalıdır.
- Sınırlı sayıda araştırma bulunan kayırmacılık; örgütsel stres, işten ayrılma niyeti, örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adelet gibi önemli etkisinin olabileceği konularla ilişkilendirilerek ele alınması önerilir. Bunun da hem yöneticiler hemde literatür açısından fayda sağlayacağı öngörülmektedir.
- Konaklama işletmelerinin sezon açılışında ve sezonun kapanışında düzenlenecek olan moral aktiviteleri, sosyal alanların oluşmasını sağladığı için kayırmacılık algısının azalmasına katkı sağlayabilir.
- Kayırmacılığın azaltılabilmesi için, yöneticilerin şeffaflık ilkesini benimsemeleri önerilir. Yönetimin şeffaf olması, dürüst olması ile doğru orantıdır. Yönetimde şeffaflık, serbest bilgi akışının gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Serbest bilgi akışı ise; örgüt birimlerine ihtiyacı olanların kolaylıkla ulaşabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çukurçayır, Özer ve Turgut, 2009:11). Aynı zamanda bu ilkenin benimsenmesi adil bir sistemi beraberinde getirerek güven ve bağlılık duygusunun oluşmasına zemin hazırlayacağı ifade edilebilir.
- Yöneticiler, kayırmacılık uygulamalarından faydalansa bile, diğer çalışanların pozitif haklarını ihlal etmeyecek düzeyde bu uygulamalara yer vermelidir.

- İdeal bir yönetim için, meritokrasi ve liyakat ilkelerinin belirlenmesi önerilir. Meritokrasi ilkesi; işin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve donanıma sahip kişilerin göreve getirilmesi; liyakat ilkesi ise, görevin itaat sahibi kişilere değil, yeterlilik sahibi olan kişilere verilmesidir (Özkanan ve Erdem, 2014: 181).
- Her fırsatta işgörenlerin örgütsel güven ve bağlılıklarını olumlu yönde etkilemek amacıyla herkese eşit ve adil davranılarak, kayırmacılığın olmadığı hissettirilmelidir. Eşitlik duygusu aslında herkesin üzerinde durduğu ve kişinin eşitsizliğe maruz kaldığında, bundan olumsuz olarak etkilendiği bir durumdur. Gerçekte olması gereken gibi davranarak, kayırmacılığın önlenmesi olasıdır. Kayırmacılığın önlenmesi ile birlikte, azalan güven ve bağlılığın yeniden oluşturulabilmesi de mümkündür.

“Kayırmacılık yaparak değil, liyakat ile bir işi başarmalıyız. İşinin ehli olanların her zaman bir patronu vardır” (Plautus).

## 6. KAYNAKLAR

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Adaman, F., & Çarkoğlu, A. (2000). *Devlet Reformu Türkiye'de Yerel ve Merkezi Yönetimlerde Hizmetlerden Tatmin, Patronaj ilişkileri ve Reform*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Aközer, M. (2003, Kasım-Aralık). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *TÜSİAD Görüş Dergisi*, 14-22.
- Aksu, H., & Başar, S. (2005). Yolsuzlukların Bütçe Açıkları Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 285-296.
- Aktan, C. C. (1992a). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi 1980-1990 Türkiye Deneyimi*. İstanbul: Afa Yayınları.
- Aktan, C. C. (2002b). *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measure and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-8.
- Arasli, H., & Tumer, 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: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Arı, G. S., & Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriliyor? *Celal Bayar Üniversitesi İktisaid ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 85-103.
- Arslaner, E., Erol, G., & Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), 62-77.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 1-13.



- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 41-60). İstanbul: Beta Basım.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(14), 282-304.
- Aydoğan, I. (2012). The Existence of favoritism in Organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronysm and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 159-170). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Aytaç, Ö. (2010a). Bürokratik Kayırmacılık Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlkelerine Etkisi. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 89-109). İstanbul: Beta Basım.
- Aytaç, Ö. (2010b). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 3-26). İstanbul: Beta Basım.
- Ayyıldız, T. (2011). *Toplumsallaşma Süreçleri Açısından Örgütsel Turistik Toplumsallaşma: Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmeleri Örneği*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaa.
- Baştürk, R. (2011). *Nonparametrik İstatistiksel Yöntemler* (2. b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Batı, G. F., & Tutar, E. (2016). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları. *İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (Areleysad)*, 1(2), 35-41.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bernick, P. I. (2014). You're Sending The Wrong Message: Sexual Favoritism And The Workplace. *Tennessee Journal of Law and Policy*, 7(1), 141-159.

- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkması "Kayırmacılık"*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bilgin, M. H. (2003). Yozlaşma ve Türk Siyasal Yaşamının Yeniden Yapılanması: Bir Model Önerisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 36, 35-49.
- Boadi, E. G. (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. J. Pope içinde, *Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System* (s. 195-204). Berlin: Transparency International (TI).
- Brinkerhoff, D. W., & Goldsmith, A. A. (2002). Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming. *United States Agency of International Development (USAID)*, 1-49.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Steresinin Aracı Rolü Var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 175-184.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Ciulla, J. B. (2005). In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2016). *Güven Herşeyi Değiştiren Tek Şey* (10. b.). (Ç. Erhan, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları (2009 çeviri).
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. M. R. Kramer, & R. T. Tyler içinde, *Trust in Organizations Frontiers of Theory And Research* (s. 302-319). California: Sage Publication.
- Çarıkçı, İ. H., & Arslan, E. T. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 27-39). İstanbul: Beta Basım.

- Çelik, M., Turunç, Ö., & Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgüte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-29.
- Çıtır, I. Ö., & Kavi, E. (2010). Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 231-243.
- Çoban, O. (1999). Bir Siyasi Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-195.
- Dağlı, T., & Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 167-178). İstanbul: Beta Basım.
- Demir , M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı : Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Ege, N. N. (1977). *Prens Sabahaddin Hayatı ve İlmi Müdafaaaları*. İstanbul: Güneş Yayınevi.
- Ekinci, B. T. (2016). *Bir İşletme Yönetim Sorunsalı Olarak Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Erdem, B., Ceylan, U., & 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, B., Çeribaş, S., & Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma . *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven* (s. 153-182). Ankara: Vadi Yayınları.

- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdem, R. (2010). Kayırmacılık / Ayrımcılık. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 1-2). İstanbul: Beta Basım.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, S. S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Turumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Genişletilmiş, Gözden Geçirilmiş ve Bloğna Süreci Ölçülerine Göre Yapılandırılmış 7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferlazzo, F., & Sdoia, S. (2012). Measuring Nepotism Through Shared Last Names Are We Really Moving From Opinions To Facts? *PLOS ONE*, 7(8), 1-6.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Garicano, L., Huerta, I. P., & Prendergast, C. (2005). Favoritism Under Social Pressure. *The Review of Economics and Statistics*, 87(2), 208-216.
- Garih, Ü. (2001). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gilbert, J. A., & Li-Ping Tang, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-336.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilim Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık* (2. b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gürer, A., & Deniz, N. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişilik Düzenleyici Rolü. *International Journal of Social Science Studies*(59), 475-500.
- Halis, M., & Şenkal, A. (2009). *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Hong, C. (2011). Is Cronyism Always Negative? A Model of Organizational Appointment Based on Structure of Guanxi. *2011 International Conference on Management Science & Engineering (18th)*, (s. 532-537). Roma.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management*, 20(2), 379-403.
- Howell, D. R. (1980). Friends, Followers, and Factions: A Reader in Political Clientelism by Steffin W. Schmidt, James C. Scott, Carl Lande and Laura Guasti. *Anthropological Quarterly*, 53(2), 150-152.
- Huang, L., & Huang, W. (2016). interactional Justice And Employee Silence: The Roles of Procedural Justice And Affect. *Social Behavior And Personality*, 44(5), 837-852.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- İlhan, S., & Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 61-83). İstanbul: Beta Basım.
- İlhan, T., & Erdem, R. (2010). Kan Bağı Kayırmacılığı (Nepotizm). R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 135-166). İstanbul: Beta Basım.
- İyiiişeroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Bolkin, D. B., & Reay, T. (2003). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Joffe, A. H. (2004). Nepotism for All Times. *Society*, 41(6), 74-79.
- Karacaoğlu, K., & 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.
- Karakaş, M. (2007). Yolsuzluğun Nedenleri, Etkileri ve Yolsuzlukla Mücadelede Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Yönetişim. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*. 50.Seri, s. 43-66. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 201-211.

- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*(43), 289-303.
- Kılıçarslan, U. (2018). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Kilinçli, S. (2015). İslam Öncesi Arap Toplumunda Kabileler Arası Rekabetin İslam Davetine Yansımaları. *Dilbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 12(1), 57-87.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations : Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 67(1), 141-169.
- Kwon, I. (2006). Endogenous Favoritism in Organizations. *Tropics in Theoretical Economics*, 6(1), 1-24.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., & Voss, C. (2007). *The Impact of Favoritism on the Business Climate: A Study On Wasta in Jordan*. Almanya: Deutsche Institut für Entwicklungspolitik.
- Machiavelli, N. (1532/2013). *Prens*. (K. Atakay, Çev.) İstanbul: Can Sanat Yayınları.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Human Resource Management Review*(11), 299-326.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer, & T. R. Tyler içinde, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research* (s. 261-287). California: Sage Publications.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S. H. (2004). Introduction: Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.

- Nye, J. S. (1967). Corruption and Political Development: A Cost - Benefit Analysis. *The American Political Science Review*, 61(2), 417-427.
- Oliver, N. (1990). Reward, Investment, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2005). England: Oxford University Press.
- Ozler, N. D., & Buyukarslan, B. A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business And Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İş Gücü Performansına Etkisi . *Kamu-İş, Hukuku ve İktisadi Dergisi*, 9(1), 71-90.
- Özbilen, Ş. (2001). Türkiye’de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reform Önerisi II. *Yeni Türkiye Dergisi, Kriz Özel Sayısı I*, 1-19.
- Özdoğan, F. B., & Tüzün, İ. K. (2007). Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 639-650.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014/2). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 179-206.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Araştırma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- Özkiraz, A., & Acungil, Y. (2012). Hemşehri Derneklerinin Kentlileşme Sürecindeki Rolü (Tokat Örneği). *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 29(1), 247-272.
- Özkoç, A. G. (2014). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven. Ş. A. Tükeltürk, N. Ş. Perçin, & B. Güzel içinde, *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* (s. 39-58). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özler, H., Ergun Özler, D., & Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
- Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H., & Kılıç, İ. (2017). Nepotizm Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 45-63.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 823-844.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Reed, M. I. (2001). Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (14. basım 2010 çeviri).
- Rosen, H. R. (1998). *İnsan Yönetimi*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Mess Yayın (1996 çeviri).
- Roy, M. H., & Roy, F. (2004). An Empirical Analysis of Favoritism During Business Training. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 283-242.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y., & Ramay, M. I. (2012). Impact of favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction a Study From public Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 760-771.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Saylı, H., & Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Schmidt, W. W. (2007). Relatives and Romance: Nepotism and Fraternalization. *AELE Monthly Law Journal*(7), 201-211.
- Schüler, H. (1999). *Türkiye'de Sosyal Demokrasi Particilik, Hemşehrilik, Alevilik*. (Y. Tonbul, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shocley-Zalabak , P., Ellis , K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organizational Development Journal* , 18(4), 35-48.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.



- Souzo, G. D. (2002). A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 325-340.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C., & Arvey, R. D. (2012). Effects of Kin Density Within Family-Owned Businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 151-162.
- Şarlak, Z., & Bali, B. B. (2008, Kasım). Türkiye'de Siyaset Yolsuzluğa Mahkum mu? *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 27-37.
- Tamer, İ. (2012). Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 337-352.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-46.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organizational. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tol, J. E. (1991). Eros Gone Awry: Liability under Title VII for Workplace Sexual Favoritism. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 13(1), 153-182.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algıları Bağlamında Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İzmir.
- Tutar, H. (2016a). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016b). *İnsan ve Örgütler (Yönetim Söyleminin Sorunsallaştırılması)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (tarih yok). *Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü*. 05 25, 2017 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59bce3301a3fa8.09248006](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59bce3301a3fa8.09248006) adresinden alındı
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele TBMM Raporu "Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler, Çözüm Önerileri"*. Ankara: Matsa Basımevi.

- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(2), 93-118.
- Ural , A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara : Barış Platin Kitabevi.
- Vanhanen, T. (1999). Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis . *Journal Of Peace Resesrch*, 36(1), 55-73.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader - Member Exchange: ASocial Exchange Perspective. *Academy of Management*, 40(1), 82-111.
- Wech, B. A. (2002). Trust Context Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yan, Y., & Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *Management and Service Science*, 1(9), 1-4.
- Yenidoğan, Ö. (2017). *Otelcilik Sektöründe Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetimiin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi . *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, A., & Kılavuz, R. (2002). Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Yılmaz, N. (2008). *Hemşehri Kimliği*. İstanbul: Beta Basım.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

Zorlu, M., & Çalım, S. İ. (2012). İş Yrinde Damgamala ve Ayrımcılık Faktörü Olarak HIV/AIDS. *Çelişma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*(14), 165-188.



## 7. EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### Değerli Konaklama İşletmeleri Yetkilileri ve Çalışanları,

Bu çalışma, **Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı** çerçevesinde Dr. Öğr. Üy. Tuğrul AYYILDIZ danışmanlığında yürütülmektedir. **Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algulaması Üzerindeki Etkisi'** ni inceleme amaçlı, Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama niteliği taşıyan, yüksek lisans tezimi için sizlere sunulmuştur. Sizlerin paylaşımı ile elde edilecek olan veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Kişi ve kurum adları belirtilmeyecektir. Bilimsel çalışmanın doğru sonuçlar ortaya koyabilmesi için, vermiş olduğunuz bilgilerin doğru ve eksiksiz olması oldukça önemlidir. Bu araştırmaya yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Ecem KÜÇÜKGÜNEY MUCA

<b>Değerli Katılımcı,</b> bu bölümdeki sorular kişisel bilgilerinize yönelik olarak hazırlanmıştır. Lütfen size uygun olan cevabı ilgili kutucuğa işaretleyiniz. ( X )	
<b>Cinsiyetiniz:</b>	( ) Kadın ( ) Erkek
<b>Yaşınız:</b>	( ) 20 yaş ve altı ( ) 21 - 30 yaş ( ) 31 - 40 yaş ( ) 41 - 50 yaş ( ) 51 yaş ve üstü
<b>Medeni Haliniz:</b>	( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer
<b>Aylık Geliriniz:</b>	( ) 1500 TL ve altı ( ) 1501 - 2500 TL ( ) 2501 - 3500 TL ( ) 3501 - 4500 TL ( ) 4501 TL ve üstü
<b>Eğitim Düzeyiniz:</b>	( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
<b>Çalıştığınız Departman:</b>	( ) Ön Büro ( ) Yiyecek-İçecek Bölümü ( ) Kat Hizmetleri ( ) Teknik Hizmetler ( ) Muhasebe ( ) Satın Alma ( ) Satış - Pazarlama ( ) İnsan Kaynakları ( ) Güvenlik ( ) Spa, Masaj vb. ( ) Diğer .....
<b>Oteldeki Pozisyonunuz:</b>	( ) İşçi ( ) Şef ( ) Orta Düzey Yönetici ( ) Üst Düzey Yönetici

<b>Bu Oteldeki Toplam Çalışma Süreniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 1 - 5 yıl	<input type="checkbox"/> 6 - 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11 - 15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü
<b>Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süreniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 1 - 5 yıl	<input type="checkbox"/> 6 - 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11 - 15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü

Değerli Katılımcı, bu bölümdeki sorularda <b>Kayırmacılığı</b> belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen şuan çalıştığınız oteli göz önünde bulundurarak, size uygun gelen; <b>1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum</b> , seçeneklerinden sadece birine çarpı ( X ) işareti koyarak cevaplandırınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu otelde gerçekleştirilen terfilerde akraba kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
2	Bu otelde gerçekleştirilen terfilerde eş - dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
3	Bu otelde gerçekleştirilen terfilerde, siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	1	2	3	4	5
4	Bu otelde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	1	2	3	4	5
5	Bu otelde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri eş - dost ve arkadaşlarıdır.	1	2	3	4	5
6	Bu otelde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin/müdürlerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	1	2	3	4	5
7	Bu otelde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	1	2	3	4	5
8	Bu otelde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus eş - dost ve arkadaşlıktır.	1	2	3	4	5
9	Bu otelde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüştür.	1	2	3	4	5
10	Bu otelde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin akrabalarıdır.	1	2	3	4	5
11	Bu otelde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin eş - dost ve arkadaşlarıdır.	1	2	3	4	5
12	Bu otelde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin/müdürlerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	1	2	3	4	5
13	Bu otelde gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Bu otelde gerçekleştirilen işlemlerde eş - dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Bu otelde gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Bu otelde diğer çalışanlardan itibar görmenin bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmaktır.	1	2	3	4	5
17	Bu otelde diğer çalışanlardan itibar görmenin bir yolu, yöneticilerin/müdürlerin eşi - dostu veya arkadaşı olmaktır.	1	2	3	4	5
18	Bu otelde diğer çalışanlardan itibar görmenin bir yolu,	1	2	3	4	5

	yöneticilerin/müdürlerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmaktadır.					
19	Bu otelde yöneticilerin/müdürlerin akrabalarından çekinirim.	1	2	3	4	5
20	Bu otelde yöneticilerin/müdürlerin eş - dost ve arkadaşlarından çekinirim.	1	2	3	4	5
21	Bu otelde yöneticilerin/müdürlerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim.	1	2	3	4	5
22	Bu otelin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmam gerekir.	1	2	3	4	5
23	Bu otelin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin/müdürlerin eşi - dostu veya arkadaşı olmalıyım.	1	2	3	4	5
24	Bu otelin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticiler/müdürler ile siyasi bağımın olması gerekir.	1	2	3	4	5
25	Bu otelde yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Bu otelde yetki devri eş - dost ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
27	Bu otelde yetki devri siyasi bağ temel alınarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Bu otelde bir çalışan işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin akrabası olmalıdır.	1	2	3	4	5
29	Bu otelde bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin eşi - dostu olması gerekir.	1	2	3	4	5
30	Bu otelde bir çalışanın işten çıkarılmaması veya ceza almaması için yöneticilerin/müdürlerin siyasi bir tanıdığı olması gerekir.	1	2	3	4	5
31	Bu otele eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
32	Bu otele eleman alımında eş - dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
33	Bu otele eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
34	Bu otelde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün akrabası olmak gerekir.	1	2	3	4	5
35	Bu otelde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün eşi - dostu ya da arkadaşı olmak gerekir.	1	2	3	4	5
36	Bu otelde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticinin/müdürün siyasi olarak tanıdığı olmak gerekir.	1	2	3	4	5
37	Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
38	Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile eş - dost ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır.	1	2	3	4	5
39	Bu otele eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi kayırmacılık yapılır.	1	2	3	4	5
40	Bulduğum otelden memnunum.	1	2	3	4	5
41	Yaptığım işten memnunum.	1	2	3	4	5

<p><b>Değerli Katılımcı,</b> bu bölümdeki sorularda <b>Örgütsel Güveni</b> belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen şuan çalıştığımız oteli göz önünde bulundurarak, size uygun gelen; <b>1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum,</b> seçeneklerinden sadece birine çarpı ( X ) işareti koyarak cevaplandırınız.</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu otelde yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu otelde yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu otelde yöneticimin işiyle ilgili görevleri tam yapacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu otelde yöneticimin verdiği sözleri tutacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu otelde yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
6	Bu otelde yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	1	2	3	4	5
7	Bu otelde yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu otelde yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu otelde yöneticimin işini, başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu otelde yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	1	2	3	4	5
11	Bu otelin çalışanlar ile ilgili politikalarına güvenirim.	1	2	3	4	5
12	Bu otelde çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
13	Bu otelde birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerini en iyi derecede yapacaklarını biliyorum.	1	2	3	4	5
14	Bu otelde birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler olmasa bile işlerini yapıyorlar.	1	2	3	4	5
15	Bu otelde dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağını biliyorum.	1	2	3	4	5
16	Bu otelde birlikte çalıştığım arkadaşların çoğunun işlerinde uzman olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17	Bu otel bana her zaman adil davranıyor.	1	2	3	4	5
18	Bu otel verdiği vaatleri yerine getiriyor.	1	2	3	4	5
19	Bu otel ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.	1	2	3	4	5
20	Bu otelin bana karşı dürüst olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
21	Bu otel seni, işlerini iyi yaparsan ödüllendirir ve sana destek olur.	1	2	3	4	5
22	Bu otel benim sorunlarımla ilgilenmiyor.	1	2	3	4	5

<b>Değerli Katılımcı</b> , bu bölümdeki sorularda <b>Örgütsel Bağlılığı</b> belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen şuan çalıştığınız oteli göz önünde bulundurarak, size uygun gelen; <b>1-Kesinlikle Katılmıyorum</b> , <b>2-Katılmıyorum</b> , <b>3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b> , <b>4-Katılıyorum</b> , <b>5-Kesinlikle Katılıyorum</b> , seçeneklerinden sadece birine çarpı ( X ) işareti koyarak cevaplandırınız.		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	İş hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Dışarıda bu otel hakkında konuşmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
3	Bu otelin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
4	Bu otele duyduğum bağlılığı, kolayca başka bir otele de duyabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu otelde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu otele kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7	Bu otelin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
8	Bu otele karşı güçlü bir aitik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
9	Başka bir iş bulmadan otelden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	1	2	3	4	5
10	Bu otelden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
11	Bu otelden ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok fazla aksama olur.	1	2	3	4	5
12	Bu otelden ayrılmak benim için çok da önemli değil.	1	2	3	4	5
13	Bu otelde çalışmaya devam etmek benim için bir zorunluluk.	1	2	3	4	5
14	Bu otelden ayrılmayı düşündüğümde çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	Bu otele bu kadar çok emek vermeseydim, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
16	Bu otelden ayrılmayı göze alamamamın sebebi uygun seçeneklerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
17	Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bir kişinin çalıştığı iş yerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
19	Sürekli iş yeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.	1	2	3	4	5
20	Bu otelde çalışmaya devam etme sebeplerimden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden bu otelde kalma zorunluluğu hissediyorum.	1	2	3	4	5
21	Daha iyi bir iş teklifi alsam bile bu otelden ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	Bir iş yerine sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
23	İnsanların çalışma yaşamlarının çoğunu aynı iş yerinde geçirdiklerinde, her şeyin daha iyi olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24	Bir iş yerine aşırı bağlı olmanın anlamlı olduğunu sanmıyorum.	1	2	3	4	5



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Ecem KÜÇÜKGÜNEY

Doğum Tarihi ve Yeri : 08.08.1988 - İZMİR

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Aydın Adnan Menderes Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu - Konaklama İşletmeciliği (Başlangıç/Mezuniyet Tarihi: 14.09.2012 / 01.06.2015)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Aydın Adnan Menderes Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği

Pedagojik Formasyon : Aydın Adnan Menderes Üniversitesi - Eğitim Fakültesi (Mezuniyet - 11.07.2016)

Önlisans : Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi - Eğirdir Meslek Yüksekokulu – Turizm ve Otel İşletmeciliği (Başlangıç/Mezuniyet Tarihi: 04.09.2007 / 04.02.2011)

Bildiği Yabancı Dille : İngilizce (YDS – 60)

## İş Deneyimi

Çalıştığı Kurum : Özel Ege Lisesi İdari İşler – Sekreter (2018 - Halen)

İzmir Anemon Fuar Otel - STAJ ve devamı

Misafir İlişkileri - Halkla İlişkiler (2013 – 2016)

Eğirdir Mavigöl Uygulama Oteli - STAJ ve devamı

F&B (Yiyecek ve İçecek) – Garson (01.06.2010 - 10.10.2010)

## İletişim

E- posta adresi : gnyecem@gmail.com

Tarih :

## **MAKALE**

ULAKBİLGE SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ, ‘‘20. Yüzyıl Resim ve Heykellerinin Yunan Mitolojisi ve İkicilik Kavramı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma’’ (cilt 4, Sayı 8, Güz 2016)

