

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA KAYIRMACILIK ALGISININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**Aynur KARA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU**

**KONYA-2019**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA KAYIRMACILIK ALGISININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**



**Aynur KARA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU**




**KONYA-2019**



 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
--	---	--

### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Aynur Kara
	Numarası	168111011001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	<b>Tez Danışmanı</b>	Doç.Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu
	Tezin Adı	Çalışanlarda Kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Çalışanlarda Kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi başlıklı bu çalışma 20.10.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman ve Üyeler			
Sıra No	Ünvanı	Adı Soyadı	İmza
1	Doç.Dr.	Mustafa Atilla Arıcıoğlu	
2	Dr.Öğr.Üyesi	Selçuk Karayel	
3	Dr.Öğr.Üyesi	Tuba Sarı.	

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>NECMETTİN ERBAKAN</b> <b>ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTITUSU</b>
---	--	--



**Bilimsel Etik Sayfası**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Aynur Kara		
	Numarası	168111011001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
Tezin Adı	Çalışanlarda Kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Aynur Kara



 <p>KONYA</p>	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 <p>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>
--	--	--

### ÖZET

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Aynur Kara
	Numarası	168111011001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu
Tezin Adı		Çalışanlarda Kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

**Kayırmacılık, kişinin eğitim, başarı, yetenek gibi özellikleri dikkate almaksızın, akrabalık, arkadaş-dostluk bağı esas alınarak örgütte bir mevkie getirilme durumudur. Türkçede kayırmacılık, torpil, iltimas kavramlarıyla da anılmıştır. Nepotizm ve kronizm türleri örgütlerde daha çok görülmektedir. Örgütlerde görülen bu kayırmacılık türleri; akraba ilişkisi, arkadaş-dost ilişkisi örgüt çalışanlarının çalışma motivasyonunu, iş ahlakını olumsuz bir yönde etkilemektedir. Yaptığımız çalışmada kayırmacılığın eskiden beri var olduğu, günümüzde içeriğinin değişerek hatta güçlenerek devam ettiği açıktır. Bilhassa örgütsel bağlılık üzerindeki tahribatı derinlik kazanmıştır. Yapılan analizler ve anketler de bu tahribatı doğrulamaktadır.**

**Bu araştırma, Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde görev alan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarını ve kayırmacılığın örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini, o şirkette görevli diğer personellerin algılarına dayanarak belirlenmesi amaçlamaktadır. Genel tarama**

modelinde olan araştırmanın hedef evreni, Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde 150 beyaz yakalı personel ile 150 mavi yakalı personel, toplamda 300 personelden oluşmaktadır. Araştırma verileri kullanılan ilk ölçek “Eş-Dost Kayırmacılığı Ölçeği” Turhan (2013) tarafından geliştirilmiştir. İkinci ölçek olarak Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek ile toparlanmış olan veriler, SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerde, Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizi, Korelasyon analizi, Regresyon analizi, T-Testi ve Anova varyans analizleri kullanılmıştır. Bu bulgu, araştırmaya katılan mavi yakalı ve beyaz yakalı personellerin kayırmacılık düzeyi algılarının yüksek olduğunu, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ise düşük olduğunu göstermektedir. Genel olarak, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların kayırmacılığa ilişkin algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öte yandan örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük çıkmıştır.

Bu araştırmanın amacı; kayırmacılığın ortaya çıkması ile örgütte çalışanların örgüte olan bağlılıkların zayıf olduğunu belirtmektir. Araştırma sonuçlarına göre: yöneticiler siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yapılmaktadır. Kayırmacılık sonucu şirkette çalışanların kendilerine, yöneticiye, kuruma, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, Kayırmacılık, Nepotizm, Kronizm**

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	---	---

### ABSTRACT

Öğrencinin	Name and Surname	Aynur Kara
	Student Number	168111011001
	Department	Business / Business
	Study Programme	Master's Degree (M.A)
	Supersvisor	Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu
	Title of The Thesis/Dissertation	The Effects of Favoritism Perception on Organizational Commitment in Employees

**Favoritism is a situation in which a person's relationships & friendships are taken into consideration rather than his/her abilities, successes & educational status. In Turkish, favoritism has been called as string-pulling or nepotism. Nepotism & kronism are mostly seen in organisations. These types of favoritism affect many things negatively such as relationships with relatives, relationships with friends, motivation of the organisation workers & work ethics. In our study, it is obvious that favoritism has been there since ancient times and it continues today by becoming more powerful. Especially its negative effects on organizational commitment has been much deeper. The analysis and surveys that are conducted testify this devastation.**

**This study aims to find out if the administrators of a food company in Konya practice favoritism or not and how it affects their commitment to the**

business in terms of the personnels' perceptions. The target population of the study, which is in general scanning model, is 150 white-collar workers and 150 blue-collar workers working in a food business in Konya. The first scale used in the research "Friend Favorism Scale" was improved by Turhan (2013). As the second scale "Organisation Depandance Scale", which was improved and later modified by Allen & Mayer, was used. The data that was collected through the scale was recorded and analysed in the program called SPSS22.0

Kolmogorov Smirnov (K-S) test was used for normality assumption. This finding shows that the favoritism perception level of white-collar and blue-collar staff who participated in the research is high while organizational commitment perception level is low. In general, the perception level of favoritism of those staff mentioned above is pretty high. On the other hand, their level of commitment is low.

The aim of this study is to identify attitudes of favoritism of the administrators in accordance with the staff's ideas. According to the findings of this research; administrators show favoritism related to political, gender, friend and relative issues. As a result of favoritism, the workers of the company has negative feelings towards themselves, their administrators, their company, the work itself and the working environment.

**Keywords : Organizational Commitment, Favoritism, Nepotism, Chronism**

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	iii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAYIRMACILIK KAVRAMI

1.1.Kayırmacılık Kavramı ve Tanımı .....	3
1.2.Kayırmacılığın Kültürel Öncüleri.....	4
1.2.1. Hofstede Modeli .....	4
1.2.1.1. Güç Mesafesi .....	5
1.2.1.2. Bireysellik/Toplulukçuluk .....	6
1.2.1.3.Belirsizlikten Kaçınma .....	8
1.2.1.4.Erkeklik/Kadınlık (Maskülen/Feminen) .....	9
1.3.Kayırmacılığın Alt Boyutları.....	10
1.3.1.Akraba Kayırmacılığı(Nepotizm) .....	10
1.3.2.Eş-Dost Kayırmacılığı(Kronizm) .....	13
1.3.3.Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık) .....	15
1.3.4.Hizmet Kayırmacılığı(Klientalizm) .....	16
1.4. Kayırmacılığın Nedenleri .....	18
1.5.Kayırmacılığın Sonuçları .....	20

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kuramsal Çerçeve .....	23
2.1.1.Örgüt Kavramı ve Tanımı .....	23
2.1.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	25

2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	29
2.2.1.Kişisel-Demografik Faktörler .....	29
2.2.2.Örgütsel Faktörler .....	32
2.2.3.Diğer Faktörler.....	34
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	35
2.3.1.Tutumusal Bağlılık .....	35
2.3.1.1.Kanter'in Sınıflandırması .....	36
2.3.1.2.Etzioni'in Sınıflandırması .....	37
2.3.1.3.O'Really ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	37
2.3.1.4.Allen ve Mayer Sınıflandırması .....	39
2.3.2.Davranışsal Bağlılık .....	39
2.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması .....	40
2.3.2.2.Salancik'in Sınıflandırması .....	40
2.3.3.Çok Boyutlu Bağlılık .....	41
2.4.Örgütsel BAğlılığın Alt Boyutları(Allen ve Mayer'in 3 boyutlu BAğlılık Modeli) .41	
2.4.1.Duygusal BAğlılık .....	41
2.4.2.Devam BAğlılığı .....	42
2.4.3.Normatif BAğlılık .....	42
2.5.Örgütsel BAğlılık Düzeyleri .....	42
2.5.1.Düşük Düzeyde .....	43
2.5.2.Orta Düzeyde .....	43
2.5.3.Yüksek Düzeyde .....	43
2.6.Örgütsel BAğlılığın Sonuçları .....	44
2.6.1. Örgütsel BAğlılık ve performans.....	44
2.6.2.Örgütsel BAğlılık ve Devamsızlık .....	44
2.6.3.Örgütsel BAğlılık ve İşe Geç Kalma .....	45
2.6.4.Örgütsel BAğlılık ve İş Gücü Devir Oranı .....	45
2.6.5.Örgütsel BAğlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....	45
2.7. İmalat Sektörü(Gıda) Açısından Örgütsel BAğlılık .....	46
2.7.1.İmalat (Gıda) Sektörüne İlişkin Temel Bilgiler.....	46
2.8.Kayırmacılığın Örgütsel BAğlılık BAğlamındaki İlişkisi .....	48
2.9.Türkiye'de Yapılan Örgütsel BAğlılık Araştırmaları .....	49

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR**

3.1. Araştırma Yöntemi ve Amacı .....	51
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Örneklemi .....	53
3.3. Araştırmanın Analiz ve Değerlendirmesi .....	53

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

4.SONUÇ VE ÖNERİLER .....	71
KAYNAKLAR .....	76
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ .....	86

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Kayırmacılık Ölçeğinin AFA ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	54
Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin AFA ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 3.3. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği Tablosu .....	57
Tablo 3.4. Veri Seti Normallik Testi Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 3.5. Veri Seti Basıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	58
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılım Tablosu .....	58
Tablo 3.7. Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler	59
Tablo 3.8. Korelasyon Analiz Sonuçları .....	60
Tablo 3.9. Kayırmacılık Basit Korelasyon Analizi (Pearson) Sonuçları .....	61
Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Basit Korelasyon Analizi (Pearson) Sonuçları .....	61
Tablo 3.11. Basit Regresyon Analiz Sonuçları .....	63
Tablo 3.12. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları .....	64
Tablo 3.13. İşe Yerleşme Tipi Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları .....	65
Tablo 3.14. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	67
Tablo 3.15. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları .....	67
Tablo 3.16. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları .....	68
Tablo 3.17. Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	69
Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları .....	69
Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları .....	70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Kurgulanan Kurumsal Modeli .....	51
Şekil 3.2. Kayırmacılık Ölçüm Verileri ile Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği.....	61



## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Tez konumun seçiminde bana yardımcı olan ,tezimi yazmaya başladığım günden beri her hususta içten desteğini hissettiğim, vaktini ayıran ve her vakit tahammül gösteren, tenkitleri ile her zaman hedeflerimize ilerlememizi sağlayan, farklı yönleriyle tezime yol gösteren, çalışmanın her kademesinde kendine has fikir ve düşünceleriyle önerilerde bulunmaktan çekinmeyen, fedakar tavrıyla daima desteğini hissettiğim kıymetli ve değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Jüri üyelerine çalışmada çok değerli katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasında gerekli iznin alınmasında desteğini veren şirketin isminin gizli tutulması isteğiyle isimlerini zikredemeyeceğim yöneticilere ve çalışanlarına desteklerinden dolayı teşekkür ederim.Çalıştığım mesai arkadaşlarıma da desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve bu konuma gelmem için manevi desteklerini hiç esirgemeyen çok kıymetli değerli hocalarım ve dostlarım Prof. Dr. Raif PARLAKKAYA'ya, Prof. Dr. Ekrem TUŞAT'a, Dr. Durmuş Ali CEYLAN, Öğr. Gör. Şule ÖZTEKİN'e, Öğr.Gör. Sertaç ARI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini aldığım canım aileme ise sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

Rekabet koşullarının hızla daha da zorlaştığı günümüzde, işletmelerin, bu zor rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için verimlilik daha da önem kazanmıştır. Bu çerçevede, işletmelerin verimliliği üzerinde en çok etkili olan unsurlardan birisi olan insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmaktadır. Çalışanlar, bir işletmelerin rekabetçi bir ortamda başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütsel başarı ise çalışanların performansı ile yakından ilişkilidir. Teknolojinin de gelişmesine paralel bir şekilde rekabet koşullarında yaşanan hızlı gelişmeler, bir taraftan örgütleri insan kaynaklarına yatırım gerçekleştirmeye zorlarken diğer taraftan, örgütlerde mevcut iş görenlerin kalitesini yükseltmeye ve onlardan azami ölçüde faydalanma yollarının aranmasına neden olmuştur.

Şüphesiz, ortaya konulan bu hedeflere ulaşılabilmesi, ancak insan sermayesinin sürekliliğinin sağlanması ve bu sermayenin örgütte çalışmaya istekli olması ile mümkün olabilecektir. Örgütlerde insan sermayesinin sürekliliğine artık çok daha fazla önem atfedilmesi, bu sermayenin artık kolay kaybedilebilir olmasıyla da ilgilidir. Örgütlerde çalışanların başarısı ve devamlılığı açısından kayırmacılık ve örgütsel bağlılık olguları ön plana çıkmaktadır.

Örgütlerde güce sahip olan yöneticilerin kendilerine yakın olarak gördükleri bireyleri niteliklerini göz ardı ederek seçmeleri veya onları desteklemeleri olarak tanımlanan kayırmacılık, “yozlaşma” şeklinde ifade edilse de, günümüzde çalışma hayatında yaygın bir biçimde gözlemlenmekte, önemli bir sorun şeklinde çalışma yaşamında olumsuz etkiler bırakmaktadır. İş dünyası gittikçe küreselleştikçe, kayırmacılık konusundaki kültürel tutumların ve algıların farklı ülkeler ve sektörler arasında nasıl değiştiğini anlamak çok önemli hale gelmektedir. Bir kurum içindeki rastlanılan kayırmacılık uygulamaların, çalışanların kurumlarıyla bağlantılı olarak geliştirdikleri tutumlar üzerinde, özellikle de çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Çalışanlar ayrıcalıklı bir kişiyle rekabet halindeyse, terfi etme olasılıkları oldukça düşüktür. Ayrıca, beceriksiz bir kişi altında çalışmak, olumsuz ayrıcalığa

maruz kalmış bir çalışanda memnuniyetsizlik yaratacaktır. Katkı oranı ve sunulan fayda arasındaki eşitsizlik çalışanların haksız bir ortamda çalıştıklarını düşünmelerini sağlar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan güven eksikliği iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapmış olduğumuz bu çalışma ile gıda imalatı sektöründe çalışan personelin kayırmacılık algılarının örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini araştırılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAYIRMACILIK KAVRAMI

#### 1.1.Kayırmacılık Kavramı ve Tanımı

İnsanoğlunun var olduğu hemen her yerde yaşanması mümkün olan kayırmacılık (Turhan, 2016: 89) sözlüklerde, “belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma.”biçiminde açıklanmaktadır (TDK, 2016). Duygusal, toplumsal ya da başka çok sayıda sebepler ile çeşitli bağlar tesis eden ve bağ oluşturduğu bireyler ile yakınlık hisseden idarecilerin bu bireyleri yasalara uygun olmayan, adaletsiz bir şekilde, koruması ve desteklemesi, kayırmacılık olarak isimlendirilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012:142)

Örgütler ve kamu görevlileri arasında karşılaşılan kayırmacılık, “yozlaşma” şeklinde ifade edilmekte olup, günümüzde çalışma hayatında yaygın bir biçimde gözlemlenmekte, önemli bir sorun şeklinde çalışma yaşamında olumsuz etkiler bırakmaktadır. Günümüzde yaygın bir şekilde “iltimas”, “referans”, “torpil”, ve benzeri farklı terimler ile de ifade edilen kayırmacılık, (Gönülaçar, 2014: 3) daha çok hak, performans, adalet, eşitlik, demokrasi ve diğer çağdaş kavramların hayata geçirilemediği ve liyakat sisteminin yerleştirilemediği toplumlar içerisinde kendisini hissettirebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014:180). Organizasyonlarda ihtiyaç duyulan mevkilere en uygun iş göreni seçmek organizasyonun hedeflerini hayata geçirmesi bakımından önem taşımakta, bu çerçevede, yeteneği ve bilgisine göre en uygun adayın işe alınması liyakat ile ancak mümkün olmaktadır. Bu çerçevede organizasyonlarda güce sahip olan yöneticilerin kendilerine yakın olarak gördükleri bireyleri niteliklerini göz ardı ederek seçmeleri veya onları desteklemeleri yani kayırmacılık yapmaları, liyakat sistemi ile çatışmaktadır (Çetinkaya ve Tanış, 2017: 609).

Organizasyonlarda önemli bir sorun olarak ortaya çıkan kayırmacılık üzerine akademik hayatta da araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede kayırmacılık üzerine birçok tanım yapılmıştır. Kayırmacılığı, Aydoğan (2009: 20-22) kamu kuruluşlarında bir yetkilinin birlikte çalışmış olduğu bir çalışanı yasalara uygun

olmayan ve adaletsiz bir şekilde koruması ve desteklemesi veya herhangi bir kişiye ya da gruba mesleki yeterliliklerini ve performansını göz ardı ederek ayrıcalık göstermesi şeklinde açıklamıştır.

Kayırmacılığı, kabilecilik ile özdeşleştirerek kavrama felsefi bir açılım getiren Oktay (1983: 22) ise, bu kavramı, ortak siyasi parti görüşünde olmak, hemşeri olmak, ortak okullarda bulunmak, gibi geçmişte ortak yaşamışlıklardan oluşan bir takım manevi tutumların, öncelenerek evrensel kararların yerini alması şeklinde açıklamaktadır. Oktay'ın bu değerlendirmesi ışığında kabilecilik ile kayırmacılık kavramlarının ilişkili olduğunu belirtebiliriz. Kayırmacılık ile ilgili olarak, devlet yapılanmasının belirli bir siyasi kültür teşekkülüne yol açtığını belirten Heper (2006: 48-50)'e göre, kayırmacılık, bu siyasi kültür oluşumlardan biri "araşsalcılık" diğer bir deyiş ile "toplumcu yönelim"dir. Araşsalcılık bireylerin menfaatleri yönünde bir topluluğa ait bulunma hissiyatını ön plana çıkarmaktadır. Kamuya ait olan varlıkların yandaşlara sorumluluk hissetmeden dağıtma algısının liyakate odaklı bilinçli algının yerini aldığını belirtmektedir. Literatürde, kayırmacılık 'toplumsal bir kanser' şeklinde ifade edilmektedir (Erdem, 2010: 1).

Kayırmacılık kavramı üzerine gerçekleştirilmiş olan açıklamalar ve tanımlar üzerinde durulduğunda, bu tanımlarda, yasalara aykırılık, adaletsizlik, haksızlık, arkadaşlık ve eş-dost ilişkileri, akrabalık ve siyasal nedenler gibi etkenler ile gruplara ya da kişiler arka çıkılması, bunların kayırılması, ödüllendirilmesinin yaşandığı ön plana çıkmaktadır (Aydın, 2015: 60).

## **1.2.Kayırmacılığın Kültürel Öncüleri**

Kayırmacılığın kültürel öncülerinden Hofstede modeli aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

### **1.2.1. Hofstede Modeli**

Hofstede, kültürü bir grubun üyelerini veya bir insan kategorisini diğerlerinden ayıran aklın kolektif programlanması olarak tanımlar. Bu tanımda, kültür grup düzeyinde bir olgudur ve değerler tanımlayıcı bir özelliktir. Değerler, bir ortamda neyin arzu edilebilir ve istenmeyen olduğunu belirten ve bireysel, grup,

örgütsel veya toplumsal düzeyde kavramsallaştırılabilen ve ölçülebilen geniş tabanlı inançlardır (Hofstede, 1980:17-20).

Hofstede, on yıl süren bir araştırmaya dayanarak 1970'lerin sonunda kültürel boyut modelini yayımladı. Hofstede, 1970'lerde, dünya genelinde 50'den fazla ülkedeki insanların değerleri ve ilgili duyguları hakkında geniş bir anket veritabanı oluşturmuştur. Bu insanlar büyük çok uluslu bir şirket olan IBM'in yerel iştiraklerinde çalışmaktadır. Bu veri tabanına göre oluşturulan Hofstede Modeli, o zamandan beri kültürel farklılıkları anlamak için uluslararası kabul görmüş bir standart haline gelmiştir. Hofstede'nin, ileri sürdüğü bu kuram, Kültürel Boyut Kuramı şeklinde isimlendirilmiş, kültürel değerlerin davranışları nasıl biçimlendirdiğini ve bir kültürdeki kişilerin neden belirli bir biçimde davrandığını anlamayı kolaylaştıran bir çerçeve oluşturmuştur. Kültürel Boyutlar Teorisi, ülkelerdeki kültür farklılıklarını anlamak ve farklı kültürler arasında iş yapma biçimlerini, ayırt etmek için kullanılan bir çerçevedir. Başka bir deyişle, bu çerçeve farklı ulusal kültürleri, kültürün boyutlarını ve bunların bir iş ortamı üzerindeki etkilerini ayırt etmek için kullanılır (Brewer, 1998: 242).

Bu kurama göre bir kültürün altı değişik yönleri bulunmakla birlikte bu boyutlar şu unsurlardan oluşur “güç mesafesi, bireyselliğe karşı kolektivism (ortaklaşa yaşamcılık), belirsizlikten kaçınma, maskülenliğe karşı feminenlik, uzun vadeli oryantasyon, ve özgürlüğe karşı sınırlanma.” Geert Hofstede'e göre; “Kültürel boyutların açıklanmasında iki uç nokta belirtilir ve birçok ülke bu iki uç noktanın arasında bir yerdedir. Bu nedenle bu boyutları ya biri ya diğeri şeklinde algılamak yerine bir çizelgenin iki uç noktası olarak düşünülmesi gereklidir. Bu boyutlarda verilen örnekler ise kesin olmamakla birlikte vurgulanmak istenen nokta bu verilen örneklere yatkınlıkların olabileceği yönündedir ve sıralanan bütün özelliklere sahip olması da beklenmemelidir.” (Hofstede, 1980:17-20).

#### **1.2.1.1. Güç Mesafesi**

Toplumunu oluşturan bireylerin her birinin sahip oldukları güç düzeyleri eşit seviyede olmayıp farklılıklar arz etmektedir. Güç mesafesi boyutu; toplumun

eşitsizliğine ilişkin insanların geliştirdiği çözümlere ilişkindir. Başka bir ifadeyle; bireylerin sahip oldukları güçler arasındaki eşitsizlik derecesini ifade etmektedir.

Tüm toplumlar, vatandaşları arasında güç farklılıkları içerir ve güç, zenginlik, fiziksel ya da zihinsel özellikler de dahil olmak üzere farklı boyutlara göre sınıflandırılır. Güç mesafesi, bireylerin, grupların veya toplumların eşitsizlikleri kaçınılmaz, meşru veya işlevsel olarak kabul etme derecesini ifade eder. İktidardaki eşitsizliklerin kabulü, farklı iktidar seviyelerine sahip bireylerin nasıl etkileşime girmeleri gerektiği konusunda görüşlerini şekillendirir. Örneğin, güç mesafesindeki daha yüksek bireyler, otorite rakamlarına saygı duyulması ve değer gösterilmemesi gerektiğine inanırken, güç mesafesindeki daha düşük kişiler sosyal tabaka, iktidar veya hiyerarşik pozisyona dayalı pek çok farklılığı algılamamaktadır. Her ne kadar güç mesafesi bazen homojen bir ulusal değere sahip olsa da bireysel, grup, örgütsel ve toplumsal seviyelerde farklılık gösterir ve bu farklı seviyelerdeki çeşitli kriterler ile ilgilidir (Brewer, 1998: 242).

Güç Mesafesi, Hofstede'nin 4 temel kültür boyutundan olan kültürel farklılıkları anlama konusunda anlaşılması en kolay boyutlardan biridir. Hofstede (1980: 22-24) güç mesafesini toplumların eşitsizlikleri kabul etme derecesi olarak adlandırdı. Çalışma bağlamıyla ilgili olarak, Hofstede (2001: 83-84) güç mesafesini, bir üstün bir astıne kıyasla güç miktarında algılanan fark olarak değerlendirmiştir. Önemli olarak, bu eşitsizliğin boyutu hem denetleyici hem de alt taraflarca kabul edilir ve sosyal ve ulusal ortamlar tarafından güçlendirilir. Hofstede'nin (2001: 83-84) belirttiği gibi, kültür, güç mesafelerinin korunma veya arttırma eğiliminin ve onları azaltma gücünün seviyesini belirler. Güç mesafesi, kuruluşlardaki gücün mutlaka eşit olarak dağılması şartıyla, örgütsel bağlamlarla doğrudan ilgili bir değerdir.

### **1.2.1.2. Bireysellik/Toplulukçuluk**

Bireycilik yaklaşımı, bireysel hedeflere, bireysel haklara, özerkliğe, özgüvene, başarı yönelimine ve rekabetçiliğe vurgu yapar. Öte yandan, toplulukçuluk, kolektif hedeflere, kolektif haklara, karşılıklı bağımlılığa, daha büyük kolektif bağlılığa, işbirliğine ve uyuma önem verilmesini ifade etmektedir. Bireyci

toplumlarda, insanlar grupların üyeleri yerine bireyler olarak hareket etmeyi tercih eder. Bununla birlikte, kolektif kültürlerde doğuştan itibaren insanlar, insanların yaşamları boyunca sorgulanamayan sadakat karşılığında onları korumaya devam eden güçlü, uyumlu gruplara entegre edilir (LeFebvre ve Franke, 2013: 123).

Hofstede'nin ileri sürmüş olduğu kültürel boyut modelinde bireycilik/toplulukçuluk boyutunda, bireyler arasındaki ilişkileri ve bireylerin gruplarla ilişkilerini açıklar. Her ne kadar Hofstede'nin (1980:24) uluslararası kültür tipolojisi, bireysellik/toplulukçuluğu iki kutuplu bir yapı olarak tanımlamasına rağmen, bazı araştırmacılar bu tanımdan ayrılmıştır. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde bireysel hedeflerini ön planda tutması "ben" merkezli bir hayat şekline yönelmesi veya müşterek hedeflerin öncelendiği "biz" anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile açıklanabilecek tutum ve davranışları içerir. Bireyciliğin temel unsurları bağımsızlık ve özgünlüktür. Oysa toplulukçuluğun temel unsurları, grup içinde uyumu sağlama görevidir (Hofstede, 2001: 225).

Toplulukçuluk için prototip ilişki örneği ailede görülmektedir. Aile, üyelerini önemser ve birlikte çalışır, genellikle ortak hedefleri olan tek bir birim olarak hareket eder. Ailenin her bir üyesi, grup içindeki pozisyona göre belirlenen iyi tanımlanmış bir rol ve statüye sahiptir. Aile üyeleri, birbirleriyle güçlü duygusal bağlara sahiptir ve tipik olarak yaşam için bağlantılıdır. Bireycilik için prototip ilişki, bir bireyin ödeme yaptığı ve karşılığında bir mal veya hizmet aldığı bir pazardır. İlişkiler duygusal olarak uzaktadır ve pazarın üyeleri sıkça etkileşime girerse de, her üye kendi kimliğini korur. Statü genellikle belirli bir gruba üye olmayla değil, bireysel başarı ve başarı ile belirlenir. Bireycilik- toplulukçuluk yapısı, kültürlerin farklılık gösterdiği yolları sistematik olarak tanımlamak için bir mekanizma olarak faydalıdır. Yapı, kültürün sadece insanların ne düşündüğünü değil aynı zamanda nasıl düşündüklerini nasıl etkilediğini anlamak için de faydalıdır (LeFebvre ve Franke, 2013:123).

### 1.2.1.3.Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede, belirsizlikten kaçınma boyutunun kaygılı toplumların kültür yapısını tanımlayıcı bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplum üyelerinin belirsizlikten ne kadar rahatsız olduklarını göstermektedir. Buradaki temel mesele, bir toplumun geleceğini asla bilinmeyeceği gerçeğiyle nasıl başa çıkacağıdır. Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizliğe toleransı ile ilgilidir. Sonuçta, insanın hakikat arayışına atıfta bulunur. Bir kültürün üyelerini yapılandırılmamış durumlarda kendilerini ne kadar rahatsız veya rahat hissetmeleri için programladığını gösterir. Yapılandırılmamış durumlar, yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve normalden farklıdır. Belirsizlikten kaçınan kültürler, bu tür durumların olasılığını katı yasa ve kurallar, güvenlik önlemleri ile felsefi ve dini düzeyde mutlak hakikat inancıyla en aza indirmeye çalışır (Basım, 2000: 38-42).

Aşırı belirsizlikler ise, bazı toplumlarda katlanılması zor bir gerilim meydana getirir. Bu tür topluluklar aşırı belirsizliklerden kaçınmanın yollarını ararlar. Bu tür durumlarda bireyler kahramanlara, yaratıcıya ya da politik öncülere sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışmaktadırlar. Genellikle böyle toplumlarda ekonomik kriz, terör gibi gelişmeler karışıklıklara yol açmaktadır. Aşırı belirsizliklerin esnekliği yok ettiğini ve hoşgörüsüzlüğe yol açtığını belirten Hofstede'ye göre, tarihsel birikimin de etkisiyle toplumlar kuşku, vehim ve kuruntuları gidermek için belirli yollar geliştirmişlerdir. Bu yollar, dinin, hukukun ve teknolojinin baskın olmasıyla da yakından ilintilidir. Din, insanın geleceğini kontrol ettiği düşünülen metafizik güçlerle ilintilidir. Evren de var olan kötü veya iyi bütün gelişmelerin ve varlıkların kaynağı Tanrı'dır. Yasalar ve kurallar manzumesinin ortaya çıkış nedenleri ise, belli kalıplar ortaya koyarak diğer insanların hareketlerinden kaynaklanan belirsizliklerin önüne geçmeye çalışmasıdır. Bu yollardan teknoloji ise, dinin ve yasaların baskın olmasıyla ilişkilidir. Teknoloji, en yükseğinden en basitine kadar doğanın ortaya koymuş olduğu belirsizliklerden kaçınmayı sağlar (Sığırı ve Tığırı, 2006: 331-332).

Bireyler belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda uyum sağlama noktasında büyük oranda problemler yaşamaktadır. Aynı şekilde bilgi kaynaklarına ulaşımın kapalı veya bilginin yetersiz olduğu, değişimlerin önceden kestirilemez ve hızlı bir

biçimde gerçekleştiği, karmaşıklığın hakim olduğu ortamlarda ise, bireyler kendilerini tehdit altında hissetmektedirler. Bu tür gelişmeler ya da böyle ortamlarda bireyler, etkili tutum sergileyebilme becerilerine bağlı bir şekilde farklılaşırlar. Belirsizlikten kaçınma noktasında düşük seviyede olan bireylerin, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiye özen gösterdikleri ve bilgi iletme yeteneklerinin yüksek düzeylerde olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi yükü ve belirsizlik altında bu bireyler esnek tavırlar ortaya koyabilirler. Örnek olarak, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan idareciler, faaliyetlerinde daha girişimcidirler ve daha geniş ve çeşitli bilgiye ulaşma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda gelecek hakkında yüksek kaygı vardır. Bu toplumlarda kuşaklar arası mesafe büyüktür (Basım, 2000: 38-42).

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizliği en aza indirerek endişe ile baş etmeye çalıştıkları dereceyi yansıtmaktadır. Belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek seviyede olan kültürler kuralları ve yapılandırılmış koşulları tercih eder ve çalışanlar mevcut işverenleriyle daha uzun süre kalma eğilimindedir (Hofstede, 2001: 227-229).

#### **1.2.1.4. Erkeklik/Kadınlık (Maskülen/Feminen)**

Hofstede'e göre; topluma yansıyan değerler üzerinde durulduğunda, ön plana çıkan değerler ile ilgili toplumun erkek veya dişi bir kültür yapısına sahip bulunup bulunmadığını anlamak mümkündür. Erkeklik / Kadınlık boyutu, bir toplumda hangi değerlerin daha önemli olduğu ile ilgilidir. Erkeklik ve kadınlık, birçok toplumda yine en önemli mesele olan cinsiyetler arasındaki duygusal rol dağılımı etrafında dönmektedir. Erkeklik, hırs, zenginlik edinimi ve farklılaşmış cinsiyet rollerini vurgulayan özellik olarak görülmektedir. Toplumsal cinsiyet rollerinin açıkça belirgin olduğu bu tür toplumlar, geniş anlamda daha rekabetçidir. (Sargut, 2001: 175).

Yaşam kalitesi, işbirliği gibi insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, bireylere yardımcı olmak gibi özellikler ise, kadınlık yani dişi kültür yapısına sahip topluma işaret etmektedir. Ayrıca, dişi kültür geleneksel bağlamda kadınlıkla özdeşleştirilen nezaket, merhamet, şehkat, çocuk sevgisi, sadakat, gibi

özellikleri içermektedir. Kadınlık, toplumsal cinsiyet rollerinin üst üste geldiği bir toplumu temsil eder. Bu boyutta, hem erkeklerin hem de kadınların mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgilenmeleri beklenir (Gür,2017: 83-85).

Bir toplumda öne çıkan değerler ile ilintili bir şekilde yüksek kazanç ve başarı gibi erkek ile özdeşleşmiş olduğu iddia edilen değerlerin erkeksi kültür yapısına sahip topluma dönüşmesine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, erkek ve kadının duygusal bağlamdaki rol dağılımını belirtmektedir. Hofstede, bu boyutta, “bireylerin en iyi olmakla mı, yaptığı işi sevmekle mi motive olduğu” konusu üzerinde durmaktadır. Duygusal ve sosyal roller için cinsiyetler arasında güçlü bir farklılaşma olmayan toplumda dişi kültür hakimdir denilebilir. Eril toplumlarda ise, hem erkekler hem de kadınlar iddialı ve rekabetçidir. Ancak bu tür toplumlarda kadınlar erkeklerden daha az rekabetçidir (Hofstede, 2001: 230-233).

### **1.3.Kayırmacılığın Alt Boyutları**

Kayırmacılığın alt boyutları olarak; ‘Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)’, ‘Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)’, ‘Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)’, ‘Hizmet Kayırmacılığı (Klientalizm)’ olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

#### **1.3.1.Akraba Kayırmacılığı(Nepotizm)**

Latince kökenli olan“nepos” teriminde türetilmiş olan Nepotizm, bu dilde yeğen veya erkek torun anlamında kullanılmıştır. İngilizcedeki “nephew/yeğen” kelimesi de Latince kökenli olup, Batı dillerinin çoğunda benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008:1238).

Genel olarak nepotizm, pozisyonunu ailesinin menfaati amacıyla suiistimal eden bireyleri tanımlamak maksadıyla kullanılmaktadır. Beceri, yetenek, başarı, eğitim düzeyi vb. faktörleri dikkate almadan aile veya akrabalık ilişkilerine dayanan kişileri işe almak veya onlar teşvik etmek şeklinde de ifade edilmektedir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Yıldırım (2013: 373), nepotizmi kamu yönetimi bağlamında ele alarak, yalnızca akrabalık ilişkileri ile ilintili bir biçimde, getirilecek olan görevin gerektirmiş olduğu nitelikler göz ardı edilerek bireylerin, kamu görevine atanması şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanımlamada nepotizm, devlet

vazifesinde bir bireyin, eğitim düzeyi, başarı, kabiliyet, yetenek, başarı gibi unsurları göz önünde bulundurulmaksızın yalnızca bürokrat, siyasetçi ve diğer kamu görevlileri ile bulunan akraba ilişkilerinden dolayı bir bireyin her hangi bir kamu pozisyonunda işe alınması, veya pozisyonunda hak etmediği bir biçimde yükseltilmesidir (Özsemerci, 2002: 28). Kamu yönetimi bağlamında gerçekleştirilen nepotizm açıklamaları üzerinde durulduğunda, akrabalık bağlarının ön plana çıkarılıp, liyakat ilkesinin göz ardı edilerek kamu kurumlarında işe girişlerinin sağlanması ya da terfi ettirilmesi vurgusu yapılmaktadır.

Nepotizmi, kamu yönetimi alanında sınırlamak söz konusu değildir. Çünkü, akraba kayırmacılığı, örgütsel yaşamın her alanında görmek mümkündür. Bu çerçevede Karacaoğlu ve Yörük (2012: 47-49)e göre, örgütte akrabaların istihdam edilmesi en belirgin nepotizm tanımıdır. Nepotizmi daha geniş bir çerçevede ele alan Aytaç ise (2010: 5) kişilerin diploma, kabiliyet, beceri ve bilgi gibi bir takım nesnel vasıflar göz önünde bulundurulmaksızın yalnızca akrabalık ilişkileri çerçevesinde işe alınması veya vazifede yükseltilmesi şeklinde tanımlamıştır.

Nepotizm ve işlevsel uygulaması ile ilgili çizilen ve geliştirilen teorik çerçeve aslında bu teoride belirtilen iyilik içgüdüsünün bir sonucu olarak ortaya çıkar. Konu örgütsel bir ortama taşınırken, nepotizm, temel örgütsel sorunlardan biri haline gelir ve genellikle olumsuz bir şekilde ifade edilir. Öte yandan, nepotizmin, özellikle mülkiyet yapısı açısından, bir aile veya aile grubunun sahip olduğu kuruluşların başarısına katkıda bulunan unsurları içerdiğini düşünen bakış açıları da vardır. Örneğin, Türkiye’de yapılan bir çalışma, kayırmacılığın çalışanlar için çeşitli avantajlar yarattığını ve “tanıdık bir isimle ya da figürle karşılaştığında insanların kendilerini daha güvende hissettiğini” belirtilmektedir. Buna göre, bazı çalışmalar, özellikle aile işletmelerinde, aile üyelerinin atanmasının veya yönetime tarafların seçilmesinin, üst düzey yöneticilerin gelecekte ayrılmaktan vaz geçireceğini, hatta iş memnuniyetini artıracığını ve bu açıdan kurumlar için bir avantaj olacağını vurgulamaktadır (Pelit, 2015: 83).

İş yaşamında ailedeki üyelerin kayırılması şeklinde de ifade edilen nepotizm, aile işletmelerinde nepotizmden aile üyeleri, çoğunlukla olumlu yönde ancak aileden

olmayan çalışanlar ise olumsuz yönde etkilenmektedirler. Beceri ve yetkinliği sebebiyle bulunduğu konumu, hak etmeyen bir yöneticinin ekibinde bulunmak, ailenin üyesi olmayan çalışanlar arasında rahatsızlık yaratabilir ve çalışma yaşamındaki iş adaletinin sorgulamasına yol açar. Ortaya çıkacak olan bu adaletsiz ortam ise, çalışanlarda güven kaybına neden olur ki bu da çalışanın çalışma tatminini, performansını ve motivasyonunu negatif olarak etkiler (Büte, 2009: 737).

Çoğunlukla nepotizm baskısı altında çalışmakta olanlar yüksek performans göstermekten veya kişisel performanslarını arttırmaktan daha çok iş yaşamında veya çalıştıkları işletmelere üst yönetimiyle akrabalık ilişkileri bulunan kişiler ile yakınlık tesis ederek görevde yükselmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda da kişiler tüm güçlerini ilişki kurma ve geliştirme çerçevesinde harcamış olduklarından verimsizliğe yol açmaktadır. Makro politikalar bağlamında değerlendirildiğinde yaygın nepotizm uygulamaları ve politikalarının önemli sosyal neticelerinden biri, ortaya çıkabilecek beyin göçleridir. Genellikle, nepotizm uygulamalarının sıklıkla rastlandığı az gelişmiş devletlerden daha gelişmiş olan ülkelere doğru bu nedenle bir beyin göçü görülebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 188).

Akraba kayırmacılığı olarak ön plana çıkan nepotizme, geleneksel ilişkiler ve bağların yoğun bir biçimde gözlemlendiği ülkelerde yaygın olarak rastlanmaktadır. Bu tür toplumlarda çalışma hayatı ya da örgütler için gerekli bulunan kıstas ve kriterler sadece akraba ilişkisi olması sebebiyle liyakat göz ardı edilir ve kişiler hak etmediği bir pozisyonda istihdam edilir, görevde yükseltirler veya diğer çalışanların sahip bulunmadığı ayrıcalıklardan yararlandırılırlar (Dağlı ve Akyol, 2019:37).

Bu tür geleneksel toplumlarda ön plana çıkan koruma çemberi, sosyal yapının temel taşı olan aile ortamında başlayıp akrabaları, aşiretleri, sosyal grupları, siyasi partileri, etnik yapıları veya cemaat organizasyonlarını kapsayacak biçimde büyüme yönünde eğilim gösterir. Oluşturulan bu koruma çemberindeki hiyerarşi, kişilerin iç dünyasına göre değişip farklılaşabilir (Dağlı ve Aycan, 2010: 176). Ancak, burada esas üzerinde durulması gerekli olan husus, kişilerin, değer atfettiği bu koruma çemberininin tahribini istememesi ve bunların gelişmesine, büyümesine, katkı sağlama eğiliminde olmasıdır. Kişilerin sosyalleşmesinin ana unsuru olan

akrabaları, ailesinden sonra en vazgeçilmez değeridir. Aile bireyleri, akrabalık münasebetleri yoluyla kan bağı bulunan diğer kişiler ile ilişki kurarken ve bu yollarla ailelerinin, toplum içindeki konumunun ve saygınlığının güçlenmesine katkı sağladıklarını düşünürler (Biber, 2016: 25).

### **1.3.2.Eş-Dost Kayırmacılığı(Kronizm)**

Eş-dost kayırmacılığı anlamında kullanılan kronizm terimi, Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin 17. yüzyılda kendilerini tanımlamak için kullanmış oldukları “uzun sürecek olan yakın arkadaşlık” manasını taşıyan “crony” teriminden türetilmiştir. Kronizm, bazı bireylerin üstünlükleri ve yetenekleri sebebiyle değil de, sadece kilit konumlarda bulunan bireyler ile olan yakınlıkları nedeniyle pozitif yönde farklı bir şekilde muameleye tabi olmaları yani kayırılmalarıdır (Khatrı vd., 2006: 65).

Bu yıllarda kronizm “arkadaşlık kurma isteği ve yeteneği” manasına gelmekteydi. Günümüzde karşılamış olduğu mana itibariyle kronizm, öncelikle Washington’da 1946’da ABD Başkanı Roosevelt’in devlet memurluğu vazifelerine bireysel münasebetleri sebebiyle bu vazifeler için yetkin bulunmayan bireyleri getirmesini anlatmak için bir gazeteci tarafından kullanılmıştır (Özkanan ve Erdem, 2014:190).

Nepotizme benzeyen ve yakın anlamlar taşıyan kronizm ile nepotizm arasındaki tek fark, nepotizmin yalnızca aynı aileye mensup olan kişilerin birbirini kayırmasıdır. Nepozimde pozitif ayrımcılığa tabi turulan kişinin yetenekleri göz önüne alınarak değil, aile bağları dikkate alınarak hak etmediği bir mevkiye getirilmesi anlamına gelmektedir (Özsemerci, 2002:32).

Özellikle politik anlamda kronizm, aynı yönelimlere sahip bireylerin ya da çok eski bir arkadaşlık geçmişine sahip olan bireylerin, sahip oldukları yetkinliklere dikkat edilmeksizin, önemli nokta ve görevlere getirmek şeklinde tanımlanmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008:1240). Kronizm ile ilgili başka bir tanıma göre, kamuya personel alımında eşitlik ve liyakat prensipleri göz ardı edilerek bunların yerine eş-dost ilişkilerinin baz alınarak yapılan kayırmacılıktır (Özsemerci, 2002: 32).

Oldukça geniş bir sosyal olgu olan kronizmin sınırları da son derece geniştir. Bireylerin, farklı tonlardaki benzerlik/yakınlık durumları üzerinden dayanışmaları, birbirlerini korumaları imtiyazlı muamele görmeleri, yardımda bulunmaları, kronizme olarak ifade edilmektedir. Arkadaşlık grubu çerçevesinde üyeler arasında meydana gelen duygusal bağlılıklar grup üyeleri arasında özgeci, korumacı, tavır alışları güçlendirmektedir (Aytaç, 2010: 4).

Paternalizm ve grupçuluk gibi iki kültürel değer, koşulsuz bağlılık, grup içi önyargı gibi iki önemli olguyu ön plana çıkarmaktadır. İster örgütsel isterse de bireysel düzeyde olsun, kronizmin tesir alanı oldukça geniş bir ölçekte ele alınmalıdır. Grubu oluşturan üyelerin perspektifinden değerlendirerek, kronizmin, oldukça olumlu bir olgu olduğu da belirtilebilecektir (Dağlı ve Akyol, 2019:37). Çünkü bu kişiler açısından, hızlı terfi ve yüksek maaş anlamını taşımaktadır. Diğer taraftan, işletmeler içerisine giren ve yerleşen kronizm olgusu neticesinde, örgütsel performansın olumsuz düzeye gelme riski oluşmaktadır. Benzer bir biçimde, kronizmin yaygın bir şekilde etkili olduğu işletmelerin, rekabetçi bir ortamda yaşamını sürdürme ve etkili olma şansları da pek olmayacaktır (Khatri vd., 2006: 72-75).

Khatri ve Tsang (2003: 297), kronizme neden olan bazı durumlar üzerinde durmaktadır. Genel olarak örgüt içinde kronizm, bazı iş görenlerin bağlantı ve ilişkilerini kullanarak diğerlerine göre daha fazla desteklenmesiyle ve avantaj elde etmesiyle ortaya çıkmaktadır

Kronizm, çeşitli siyasal davranışları içeren çok daha geniş kapsamlı bir kavram olan örgütsel siyasetin özel bir şeklidir. Kronizm, çeşitli siyasal tutumlardan meydana gelen oldukça geniş kapsamlı bir kavram olan örgütsel siyasetin özel bir biçimidir. Kronizmin hakim olduğu çalışma hayatında kararlar genellikle, kimin sevildiğine dayalı bir şekilde alınır. Örnek olarak; oldukça yüksek düzeyde performans gösteren bir çalışan, maaş artışı, terfi gibi durumlardan yararlanamaz. Çünkü sorumlu olan kişi, arkadaşlık ilişkilerinden dolayı başka bir kişiyi kayırır (Özsemerci, 2002:32).

### 1.3.3.Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

Partizanlık, gelişmiş ve gelişmekte olan demokrasilerdeki politik davranış üzerinde güçlü bir etki olmaya devam etmektedir. Partizanlığın kavramsallaştırılması, siyasi karar alma ve katılımın arkasındaki itici güç olarak fayda maksimizasyonunu vurgulayan rasyonel seçim paradigmasına dayanır. Partizanlık, toplumsal, cinsiyet, dini veya etnik ve ırksal gruplara bağlılık ile güçlendirilen kalıcı bir kimliktir. Bir partiyle ve onunla ilişkili gruplarla olan bu sosyal bağlantılar, partiye duygusal bir bağ kurmayı teşvik eder (Garzia, 2013:70-73).

Siyasal yaşamda partizanlığın en çok görünen yüzlerinden birisi de siyasi kayırmacılıktır. Siyasi partiler iktidara geldikten sonra, onları destekleyen seçmen gruplarına ayrıcalıklı bir süreçte bulunurlar ve bu gruplara haksız yararlar sağlarlar. İktidara gelen siyasi partiler, taraftarlarını veya siyasi parti üyelerini kamu kurum ve kuruluşlarında kullanmak istemektedir. Birçok ülkede çok yaygın olan bu uygulama yalnızca tarafsızlığa zarar vermekle kalmıyor, aynı zamanda kamu yönetiminin etkin ve verimli işleyişini engelleyen en önemli faktördür (Dağlı ve Akyol, 2019:37).

Partizanlık, politik yandaşlık veya siyasi yandaşlık şeklinde de isimlendirilen siyasi kayırmacılık, iktidarı elinde tutan siyasi partilerin kendilerine destek sağlayan seçmen gruplarına imtiyazlı bir şekilde turum sergileyerek, bu seçmen gruplarının haksız bir biçimde menfaat elde etmeleridir (Özkanan ve Erdem, 2014: 192). Politikacıların kendi partilerini kollamaları ve onları kayırmaları siyaset bilimi literatüründe “kollamacı siyaset” ya da “siyasal kollamacılık” şeklinde de isimlendirilmektedir. Bir siyasi parti ya da bu partiye mensup olan politikacıların parti üyelerini kayırması, gözetmesi veya kollaması kollamacılık olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde siyasi partilerin, siyasal kollamacılık uygulayarak parti mensuplarını seçim dönemlerinde almış oldukları yardımlardan ötürü ödüllendirmeleridir (Aktan, 2002:58).

Yapılan tanımlar ele alındığında, iktidarı elinde tutan siyasi partilerin seçim dönemlerinde kendilerine destekte bulunan grup ya da kişileri seçimlerden sonra kamu imkanlarını kullanarak onları desteklemeleri haksız menfaat elde sağlamaları

vurgulanmıştır (Dağlı ve Aycan, 2010:176). Kamu kurumlarında çalışanların genel olarak atamaları çeşitli amaçlara yönelik gerçekleştirilmektedir. İktidarı elinde tutan siyasi partiye yakın ya da kendini oy ile besleyen kesimleri ödüllendirme, parti çalışmalarında bu kişi ve kesimlerin çalışmalarından faydalanma, partiyi ilgilendiren faaliyet ve aktiviteleri yaptırma, bu amaçlardan bir kısmıdır. Bu şekilde partiye yakın kesim ve kişileri, partisine kazandırma veya partisine minnettar duruma getirme amacı da güdebilir (Tortop, 1994:165).

Diğer kayırmacılık türleri ile karşılaştırıldığında siyasi kayırmacılık, daha pratik, daha etkili ve en çok görülen kayırmacılık türlerindedir. Çünkü kamu hizmetindeki bütün kuruluş ve kurumlar, yönetim açısından iktidarı elinde tutan, politik güç tarafından atanan üst düzey yetkililerce idare edilmektedir. Bir kayırma eylemini gerçekleştirmek, yönetim kademesinin en üst noktalarında vazife yürütmekte olan en üst düzey idarecileri kullanmak, kayırılma peşinde koşanlar için, hızlı ve pratik bir biçimde neticelendirilebilecek bir süreçtir (Biber, 2016: 63).

Politik açıdan kayırma fiilinde göz önünde bulundurulacak husus, kayırma eyleminin politik otoriteye dayanılarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Yani kayırılan kişi de veya kayıran da kayırma fiilinin olağanlaşmasını, hukuk sistemi çerçevesinde değil, otorite düzleminde sağlamaktadır. Demokrasinin işlediği sistemlerde, seçilmiş bulunsa dahi, iktidar ve güç odaklarının kendilerine destek sağlayan kimseler ile beraber yönetimi mutlak bir biçimde sahiplenmesi, ülkedeki geri kalan seçmenlerin, ülke genelini kapsayan kamusal haklardan faydalanamaması neticesini ortaya çıkaracaktır (Yıldırım, 2013: 359)

#### **1.3.4.Hizmet Kayırmacılığı(Klientalizm)**

Bu çok yönlü niteliği yansıtan klientalizm çalışması, antropologların, tarihçilerin, sosyologların ve siyaset bilimcilerin ortak alanı olmuştur. Sosyolog ve antropologların 1970'lerden itibaren, kırsal bölgelerdeki toplumsal münasebetlerin hiyerarşisi için kullanılan klientalizm kavramı, zaman içerisinde siyaset bilimindeki patron-müşteri (patron-client model) modeli olarak politik sistemler literatüründe yer etmiştir (Çuhadar,2017:684).

Gelişimci ve kültürelci, klientalizm ve patronaj üzerinde yoğunlaşan bu yaklaşımlar, ekonomik ve sosyal değişimler sonucunda, yatay grup veya sınıf ilişkilerinin, müşteri ağlarının dikey temel politikasının temelleri olarak yerini alacağını varsayıyordu. Antropologların küçük kırsal topluluklardaki kişilerarası ilişkileri incelemek için kullandıkları bir analiz aracı olarak ortaya çıktıktan sonra, kavramda yer alan anlam, ulusal düzeyde karmaşık politik sistemleri incelemek için bir araç olarak kullanılmaya başlandığından büyük ölçüde değişmiştir. (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002: 2).

Bu kavram, patronlar ya da politik liderler ile onları destekleyenlerin ya da müşterilerinin arasında mevcut olan bireysel münasebetlere işaret eden oldukça karmaşık bir zincir şeklinde kendisini göstermektedir. Politik klientalizm, geleneksel olarak, bir takım menfaatlerin, siyasi destek karşılığında bireylere veya gruplara dağıtılması olarak tanımlanmıştır. Daha önceki çalışmalar, birçok çağdaş müşteri bağlantılarının bir piramit yapı biçiminde aldığını göstermiştir. Bu, parti organizasyonları yardımıyla müşterilerin ya da seçmenlerin arasındaki değişimin varlığını varsaymıştır (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002: 2).

Gelişme çizgisi üzerinde durulduğunda klientalizmin genel olarak klientalist faaliyetler ve patronaj içeren politik uygulamaların piyasa şartlarında tatbik etmeye başlamasıyla ortaya çıktığı gözükmektedir (Roniger, 2004: 353). Hizmet kayırmacılığı olarak isimlendirilen kliyentalizm, kamuda mevcut bulunan kaynaklar ve rant oluşturabilecek olan zenginliklerin kamusal mal hizmetleri geliştirmek bu çerçevede bu hizmetlerin kalitesini yükseltmektense, özelleştirmeler ve ihaleler gibi uygulamaların gerçekleştirilmesiyle siyasi yandaşlara ve eş-dost çevresine dağıtılması şeklinde açıklamak mümkündür (Özkanan ve Erdem, 2014:198).

Kliyentalizmi açıklamak için gerçekleştirilmiş olan tanımlamalar üzerinde durulduğunda, iktidarı elinde tutan siyasi otoritenin, bir sonraki seçimleri tekrar kazanabilmek için oylarını artıracak biçimde mali kaynaklarını kendi seçim bölgesine harcanması, bütçenin kötüye kullanılması gibi olguların, ön plana çıktığı görülmektedir (Aydın, 2015: 75). Siyasi iktidarın kendi seçmen kitlesinin yoğun bir biçimde bulunduğu bölgelere sağlamış olduğu bu imtiyazlar, bu bölgeleri geliştirdiği

gibi diğer bölgeleri olumsuz etkilemektedir. iktidarda olan siyasi partiye bazı seçim bölgelerinin, az oy verdiği veya oy vermediği için iktidar partisinin gazabına maruz kalması gerçekte hizmet kayırmacılığı yapıldığının bir göstergesidir. Bu nedenlerle, maksimum fayda esasında düşünüldüğünde sağlanan bu imtiyazlar, mümkün olduğu kadar çok destek çekmek için çok büyük gruplara yönelik olacaktır. (Roniger, 2004: 354).

Ülkemizde siyasal yaşam üzerinde yapılan çalışmalarda, çoğu zaman klientalizm ve patronaja dayalı davranış çeşitlerine rastlandığını ortaya koymaktadır. Aslında klientalizm ve patronaj, tarihsel olarak Osmanlı İmparatorluğu zamanına dayanan Türk toplumunun bir parçası olmuştur. Osmanlı sosyal tarihi üzerine yapılan çalışmalar ayanlar ile köylüler arasındaki patronaj ilişkilerinin yaygınlığı sıklıkla vurgulanmıştır. Günümüzde bunlar, Doğu Anadolu Bölgesi'nde aşiret, dini liderler, tanınmış ailelerin üyeleri ve benzeri grupların bireysel ya da toplu yarar sağlama çabaları şeklinde dikkat çekmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014:198).

#### **1.4. Kayırmacılığın Nedenleri**

İş dünyasından politikaya kadar kayırmacılık insanın bulunduğu her ortamda olması kaçınılmaz olgulardan biridir. Asya'da 1997 yılında yaşanmış olan finansal krizin başat sebeplerinden birisi olarak görüldüğünden dolayı, akademik dünyada da çok sayıda bu konuya yönelik olarak ampirik çalışma yapılmış teorik yazın oldukça artmaya başlamıştır (Dağlı ve Aycan,2010:170).

Kayırmacılık olgusunun modern manada kamu alanında ilk uygulayıcısı Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Andrew Jackson'dır. Amerikan Başkanı, kamuda belli özellikleri taşıyan memurları, sürekli bir şekilde çalıştırmaya itiraz ederek, bu görevlere partizanca bir yaklaşımla kendi partisinden üyeleri atayarak kayırmacılık olgusunun ilk örneğini göstermiştir. Kendi yandaşlarını işe alabilmek için Jackson'a muhalif olmalarından kuşku duyulan çok sayıda memur, yetenekleri ya da kıdemleri gözetilmeden görevlerinden alınarak yandaşlar yerleştirilmiştir (Berkman, 2009: 87).

Kamuda ve iş dünyasında örgütlerde kayırmacılık olgusuna yaygın bir biçimde rastlanmasının temel nedenlerinden birisi, etik ilkelerin yeterince içselleştirilememesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin görevlerini gerçekleştirirken insanlar ile geliştirmiş oldukları ilişkilerde, uzak durmaları gereken etik dışı davranışlar arasında şüphesiz kayırmacılık yer almaktadır. (Meriç ve Erdem, 2013:474)

Yöneticilerin etik davranışlar ortaya koyabilmeleri için evrensel kabul gören etik ilkelerin tespit edilmiş olması gerekmektedir. Bu gerçekleştirilemediği takdirde yönetim kademesinde bulunanlar, tutum ve davranışlarını etik davrandıklarını düşünerek kendilerine göre değerlendirebilirler. Yönetim bağlamında değerlendirildiğinde alınmış olan kararlar, kararların etkilemiş olduğu grup ya da kişiler tarafında onaylanıyorsa ancak etkili bir karar olabilir (Meriç ve Erdem, 2013:474)

Şüphesiz kayırmacılığın özellikle nepotizmin nedenlerinden birisi de, geleneksel aşiret ve akraba ilişkileridir. Tam olarak modernleşme sürecini tamamlayamamış, bu nedenle de, kabile ve aşiret düzeninin hâkim olduğu geleneksel tarzdaki toplumlar, sosyal münasebetlerini nepotizm ve patronaj ilişkileri üzerinden inşa ettiklerinden toplumun kültürel ve sosyal yapısı, kayırmacılığı ve himayeciliği beslemektedir(Bayhan,2002: 2-4)

Kayırmacılığın nedenlerinden birisi de kayırmacılık olgusu karşısında direnebilecek ölçüde toplumun örgütlenememesidir. “torpil” şeklinde isimlendirilen ve literatürde de yolsuzluğun bir çeşidi olduğu kabul edilen kayırmacılığa, demokratik bakımdan daha az gelişmiş olan toplumlarda yaygın olarak rastlanılması, örgütlenme bilincinin yeterince gelişmemesi ile de ilgilidir. Çünkü, örgütlenme kültürünün yeterince gelişmediği toplumlarda, bireycilik daha çok görülmekte, bireysel mücadele ise, genellikle “adamını bulma” usulüne göre yürütülmektedir. Kamu kurumlarında yöneticilerin genellikle manevi nedenlerle tanıdıklarını ya da akrabalarını ya da birtakım ilişkilerinden ötürü kendilerine yakın gördüğü bireyleri adalete uygun olmayan bir biçimde kayırdıkları söylenebilir. Bu durum kamu

yönetiminde vatandaşlar arasında eşitsizliğe neden olmaktadır (Tarhan vd., 2006:27-29).

### **1.5.Kayırmacılığın Sonuçları**

Genel bir ifadeyle, kayırmacılık olgusu, sosyal yapıda derin yaralar açan eşitsizliğe yol açan önemli sorunlardan birisidir. Başka bir ifadeyle, toplumu oluşturan bireylerin, toplumu düzenleyen hukuk kurallarına, değerlerine, meşruiyet anlayışına, genel ahlaka ve geleneklere aykırı bir şekilde hareket etmesidir. Yaşamış olduğumuz toplumda bireylerin davranışlarına yön veren, bireylerin karşılıklı ilişkilerini şekillendiren hukuk ve ahlak sistemleri mevcuttur. Kayırmacılık ile ortaya çıkan yozlaşma, bu sistemleri tahrip ettiğinden sosyal yapıdaki denge bozulmakta ve topluma kaos ve uyumsuzluk hakim olmaktadır (Turgut, 2007: 1-2).

Bir toplumda Kayırmacılığa yaygın bir biçimde rastlanması, o toplumda yetişen genç nesilleri de olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Genel olarak kayırmacılığın hakim olduğu anlayış ve kültürle yetiştirilen genç nesillerde “kendini yetersiz hissetme, aşağılık kompleksi, özgüven eksikliği” gibi bir takım ruhsal sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çerçevede, devamlı bir biçimde kayırılarak yetiştirilen genç nesiller, kayırmacı ebeveynlerinden uzaklaştıklarında yaşamın zorlu engelleri ile baş çıkamamakta ve kendisini sürekli başkalarına muhtaç hissetmektedir (Biber, 2016: 60).

Kayırmacılık ile ilişki içinde bulunan grup ya da kişiler, zaman içerisinde birbirleri ile yakın bir dayanışmaya girebilmekte ve dış dünyaya karşı koruma kalkını oluşturabilmektedirler. Bu tür durumlarda birbirlerine muhalif ya da rakip grup veya kişiler arasında karşılıklı bir şekilde açık arama, karalama kampanyası, şantaj, birbirini tehdit etme, gibi olumsuz tavırların takınıldığı hoş olmayan rekabet koşulları oluşturulabilmektedir. Bu münasebetler neticesinde vatandaşların politikacılara, kamu görevlilerine ve dolayısıyla da devlete olan güvenleri zarar görmekte, kayırılanlar arasında paranoya davranışları meydana gelebilmektedir (Turgut, 2007:3-4).

Kayırmacılık olgusunun yaygınlaşmasının olumsuz etkilerinden birisi de, kamu kurumlarının yozlaşmasıdır. Kamu kurumlarında kayırmacılığın yol açmış olduğu olumsuz etkiler gözlenebilmektedir. Kayırmacılığın bütün çeşitleri etik ilkelere ve güncel hukuk kurallarına aykırı bulunduğu halde, bu tür davranışlar, aleni yapılmaktadır. Bunun temel sebebi ise, hukuka aykırı olduğu halde örtülü bir şekilde ya da kanuni kılıflar altında kayırmacılığın uygulanabiliyor olmasıdır. Kayırmacılığın yaygınlaşması ve tepki oluşturmaması ise, bu olguyu normalleştirmektedir. Bu tepkisizlik, aynı zamanda bu olgunun olağan karşılanmasına yol açmaktadır (Biber, 2016: 61-62).

Bürokraside kayırmacılık ile yeterli uzmanlığa ve donanıma sahip olmayan kişilerin göreve getirilmesi, bu mevkilerde verimsizliğe yol açmaktadır. Organizasyon bağlamında değerlendirildiğinde, kayırmacılık istenen hedeflere ulaşılmasının önünde engel teşkil edecektir. Gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektörde, toplumsal beklentiyi karşılayacak mal ve hizmetler, ancak nitelikli personel ile sağlanabilmektedir. Ancak, kayırmacılık nedeniyle liyakatsiz görevlendirmeler tün bu hizmetlerin aksamasına neden olacaktır (Özkanan ve Erdem, 2014:202).

Kayırmacılık aynı zamanda bürokrasinin güven kaybetmesine yol açacaktır. Özellikle kayırmacılığın yaygın ve hakim olduğu sistemlerde, iktidar değişikliklerinde kamu görevlerinde önemli bir değişim yaşanmakta, bürokraside memurlar görevden ayrılmaya zorlanmakta ya da yerlerine yeni görevliler atanmaktadır. Bu tür politik tavırlar, bürokrasiyi zayıflatırken aynı zamanda da personel sayılarının fazlalaşmasına sebep olmaktadır. Bu tür gelişmeler ise, ihtiyacından fazla miktarda memurun kamuda istihdamına yol açmaktadır. Bununla birlikte, kamu kurum ve kuruluşlarına memur kadrolarının dağılımı da dengesiz olmaktadır (Yıldırım, 2013:380).

Kayırmacılığın bir çeşidi olan nepotizm aile bireylerinin iktidar kaybına engel olma amacındaki bir stratejidir. Örgütlerin devamlılığı açısından son derece önemli olan kurumsallaşmayı engelleyen başta gelen sorunlardan birisi de, nepotizmdir. Aile işletmelerinde aile bireylerinin nepotist tavırları ile bu işletmeler üzerinde hükümlük ve egemenlik sürmesi hedeflenirken, bu işletmelerde kendine özgü,

daha geniş ve bağımsız olarak, bir kurumsal kimlik oluşturulmasına engel olunmaktadır. Bu tür tutum ve davranışlar ise, örgütlerde paydaşlar arasında güvensizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012;50-52).

Kayırmacılık algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların stresi artmakta ve işten ayrılma düşüncesi güçlenmekte, örgütsel bağlılığı zayıflatabilmektedir. Bu olumsuzluklar ise, örgütlerde performansın düşmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinde nepotizm, örgütsel bağlılığın zayıflamasına yeterli ve kaliteli yöneticilerin işletmeden uzaklaşmasına, nesiller arasında çatışmaya, aile üyeleri arasında kavgaya ve bu yüzden insan sermayesinin tükenmesine yol açabilmektedir (Özler vd., 2007:440-445). Özellikle, ücret ödeme yapısının kayırmacılığı teşvik edecek biçimde şekillenmesi, işgörenlerin örgütten kopmasına neden olacaktır (Büte, 2009: 737).

Bunların yanında, yönetim alanında siyasallaşmanın ileri seviyelere ulaşması, yönetimin adalet duygusunu zayıflatmakta, tarafsızlığını olumsuz etkilemektedir. Özellikle üst seviyede yönetici kadrolarının sık bir şekilde değiştirilmesi, yönetim anlayışında istikrar, tutarlılık ve devamlılığı aksatmaktadır. Bunun neticesinde de kamu yönetimi verimli ve etkin bir biçimde çalışmaz duruma gelmektedir (Çevikbaş, 2006: 277)

Bürokratik ve politik alanlardaki kayırmacılık ilişkileri, kurum içi hukukiliği ve rasyonaliteyi ihlal manası taşıdığı gibi, geniş çerçevede, adalet- eşitlik prensiplerinin altüst edilmesine yol açmaktadır. Gerçekte, kayırmacılık olgusu bir bürokrasi rahatsızlığı şeklinde değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bürokraside en çok rastlanılan, en fazla pratik yönü bulunan bir fiil olarak da, varlığını devam ettirmektedir. Çünkü insanda sahip olma, menfaat, ego, korunma içgüdüğü, destek görme gibi insana has gereksinimler ve zafiyetler, bireyleri kayırmacılık gibi davranışlara itmektir. Bu durum arz-talep dengesine bağlı bir şekilde kayırmacı/ himayeci kültür ve fiil kalıplarının yerleşmesine imkan oluşturur (Aytaç, 2010: 85).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kuramsal Çerçeve

İnsan örgüt içinde üretim faktörlerinden biridir. Çalışanların, birlikte çalıştıkları kuruma bağlılıklarını yansıtan psikolojik bir durumu temsil eden örgütsel bağlılık, son yıllarda örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve diğerleri alanında incelenmeye başlanan bir konudur. Sonuç olarak, çalışanların kuruma bağlılığını araştıran çalışmaların sayısında bir artış vardır. Her insanın farklı derecelerde farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bölümde, örgütsel bağlılık terimi tartışılacaktır.

##### 2.1.1.Örgüt Kavramı ve Tanımı

Bütün toplumsal yapılar gereksinimlerini giderebilmek, ilerlemek, gelişmek, karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturmak ve refah seviyesini yükseltebilmek için bir takım kurumlara gereksinim hissetmektedir. Örgütler, insan topluluklarının sorunlarının ve gereksinimlerinin ve sorunların türüne göre teşekkül ettirilen toplumsal yapıların hedeflerini hayata geçiren ya da geçirmek için uğraşan birimlerdir. Tekil olarak bireylerin yalnız başlarına yapamadıkları işleri ve üstesinden gelemedikleri problemleri ortadan kaldırabilmek için teşekkül ettirilen örgütler, toplumların işleyiş biçimini şekillendiren temel araçlardır (Terzi,2000:1-2).

Örgüt; sosyal yapıların belirlenmiş bir ortak hedefi, hayata geçirebilmek için, sorumluluk içinde iş bölümü yaparak, yaptıkları etkinliklerin koordinasyonu şeklinde açıklanabilir. Örgütler, insanların tek başına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerine daha etkin bir biçimde, ulaşmalarına imkan oluşturan birlikteliklerdir. Örgüt; insanlardan ve onların eş güdümlenmiş fiillerinden oluşmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19).

Örgüt bir amacı gerçekleştirebilmek için organize olmuş kişilerden oluşmuş topluluktur. İşletme veya kurumlar tarafından ortaya koyulan hedeflerin hayata geçirilmesi ve hazırlanan proje, program ve planların tatbik edilebilmesi açısından gerekli olan bir araçtır. Örgüt hedeflerine ulaşılmasında, çeşitli bireysel çabalar oldukça önemlidir. Örgüt organizasyonda örgütsel amaçlara ulaşma açısından çeşitli

fonksiyonların yerine getirilmesinde iş görenlerin gereksinim hissettiği sorumluluk ve görevlerin yapısal çerçevesidir. Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çeşitli ticari faaliyetleri birleştirmeye çalışmaktadır (Öztürk, 2013:5).

Louis Allen(1984:12) örgütü, gerçekleştirilecek işleri, belirleme ve gruplama, sorumluluk ve yetki verme, görevlendirme, insanların hedefleri gerçekleştirmede etkili şekilde birlikte çalışmasını sağlamak amacıyla ilişkiler kurma süreci şeklinde tanımlamaktadır. Örgüt, çeşitli kişilerin görevleri paylaşarak kaynakların verimli kullanılmasına yardımcı olur.

Oliver Sheldon (2003:12)'a göre, örgüt, bireylerin veya grupların yürütülmesi için gereken olanaklarla yapması gereken işleri birleştiren süreçtir. Bu şekilde uygulanan görevler mevcut çabanın etkin, sistematik, pozitif ve koordineli bir şekilde uygulanması için en iyi kanalları sağlar. Aynı zamanda örgüt, çeşitli kişilerin görevlerini paylaşarak kaynakların verimli kullanılmasına yardımcı olur. Örgüt, bir işletmedeki kişilerin görev ve sorumluluklarını belirleyerek iş hedeflerine ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir.

Spriegel (1960:11)'e göre, en geniş anlamıyla örgüt, bir çalışmada bulunan çeşitli faktörler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Fabrika organizasyonu, öncelikle personelin sorumlulukları, makinelerin düzenlenmesi ve gruplanması ve malzeme kontrolü gibi fabrika içindeki iç ilişkiler ile ilgilidir. Bir bütün olarak teşebbüs açısından, teşebbüs içindeki çeşitli faktörler arasındaki yapısal ilişkidir. Spriegel örgütlerin geniş bir tanımını yapmıştır. Örgütü insanlar arasındaki ilişkiyi, işletme içindeki faktörler olarak tanımlamıştır. Örgütlerde, tüm üretim faktörleri, kurumsal hedeflere ulaşmak için koordine edilmektedir.

Görüldüğü üzere örgüt ile ilgili olarak bir çok bilim insanı tarafından bir çok alanda farklı tanımlamalara gidilmiştir. Mesela, olumsuzluk teorisi bağlamında ele alındığında örgüt, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar şeklinde tanımlanmıştır. Klasik yönetim teorisinde ise, örgütler, bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar şeklinde tanımlanmıştır. Sembolik örgüt teorisine göre de, sembolik konuşma örüntüleri ön plana çıkartılmıştır. Bilişsel

örgüt teorisine göre, örgüt, paylaşılan bilgi sistemleri olarak tanımlanmıştır (Şişman,1994:5).

Statik yaklaşım bağlamında örgüt kavramı, bir yapı, bir varlık veya belirtilen bir ilişki ağı olarak kullanılır. Bu anlamda örgüt, ortak hedeflere ulaşmak için resmi bir ilişki içinde birbirine bağlı bir grup insandır. Bu yaklaşım çerçevesinde bireylere değil, pozisyonlara vurgu yapılmaktadır. Dinamik yaklaşım bağlamında, örgüt kavramı, devam eden bir faaliyetin süreci olarak kullanılır. Bu anlamda örgüt, iş, insan ve sistemleri örgütleme sürecidir. Bir hedefe ulaşmak için gerekli olabilecek faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Örgüt kapalı bir sistem olarak değil, açık bir kabul sistemi olarak görülür. Dinamik yaklaşım bireylere vurgu yapar ve örgütü devam eden bir süreç olarak görür. Bu çerçevede farklı yaklaşımlar çerçevesinde, örgüt kavramı değerlendirilmiştir. Yukarıdaki tanımlar değerlendirildiğinde, örgüt kavramı ile ilgili farklı bilim adamlarının tanımlarında bazı ortak unsurların olduğu açıktır. Bütün bu bakış açılarının ortak noktalarından birisi, örgütün, kişiler arasında otorite ilişkisinin kurulması ve böylelikle örgütsel hedeflere ulaşılmasında yardımcı olmasıdır (Öztürk, 2013:5).

Örgütler hakkında tartışmalardaki en büyük sorunlardan biri, terimin daha geniş olan “sosyal örgütlenme” terimine çok benzemesidir. Sosyal organizasyon, insan davranışının sosyal olarak örgütlenme biçimini ifade eder. Sosyal organizasyonun en önemli boyutu, insan davranışının standartlarını oluşturan ortak inanç ve yönlendirme sistemi ortaya koymasıdır. Sosyal etkileşim sırasında, insanların nasıl davranması gerektiğine dair ortak beklentilere ilişkin ortak kavramlar ortaya çıkmaktadır. Kısacası, sosyal normlar gelişir ve bu normların ihlallerini önlemek için sosyal yaptırımlar kullanılır. Örgütler, daha genel bir sosyal organizasyon kavramının, ondan karşılıklı olarak etkilemenin parçalarıdır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19).

### **2.1.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Örgütlerin sahip bulunduğu fiziki ve beşeri unsurlar içerisinde insan faktörü, çalışma ve örgütü hedeflerin yürütme, diğer unsurları biçimlendirme, onları koordine ederek farklı kombinasyonlar teşekkül ettirme yoluyla rakiplerine kıyasla farklılıklar

oluşturma noktasında üstlenmiş olduğu fonksiyonlar sebebiyle oldukça özellikli bir öneme sahiptir (Öğüt ve Kaplan, 2011:191).

Bunların yanında, teknolojinin de gelişmesine paralel bir şekilde rekabet koşullarında yaşanan hızlı gelişmeler, bir taraftan örgütleri insan kaynaklarına yatırım gerçekleştirmeye zorlarken diğer taraftan, örgütlerde mevcut iş görenlerin kalitesini yükseltmeye ve onlardan azami ölçüde faydalanma yollarının aranmasına neden olmuştur.(Erdem,2007;67-69). Bu çerçevede, örgütler daha çok verimliliği, daha az maliyet ile elde etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Şüphesiz, ortaya konulan bu hedeflere ulaşılabilmesi, ancak insan sermayesinin sürekliliğinin sağlanması ve bu sermayenin örgütte çalışmaya istekli olması ile mümkün olabilecektir. Örgütlerde insan sermayesinin sürekliliğine artık çok daha fazla önem atfedilmesi, bu sermayenin artık kolay kaybedilebilir olmasıyla da ilgilidir. Bundan dolayı, örgütler, elindeki mevcut olan verimli ve etkili insan gücünün devalılığını sağlayabilmek için bu işgücünü çalıştıkları örgüte bağlamalıdır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19).

Bir örgütte, çalışanların örgütte devamlılığının sağlanması ve üst seviyede performans göstermesi açısından, fiziksel koşulları iyi bir şekilde hazırlayarak gelişimlerini desteklemek, etkin ve çağdaş bir ortam sağlamak, çalışanlar için yeterli olmayabilir. Bu aşamada, çalışanın işe olan bağlılığı önemli bir konudur. Kalifiye personelin örgütlerde sürekliliğini sağlamak ve müşterilere kaliteli hizmet vermek bağlamında örgütsel bağlılık her geçen gün önemini artırmaktadır. Örgütlerin hedefleri ve değerleri ile uyum ve kabullenme seviyesi, çalışanın kuruma olan bağlılığını gösteren en önemli hususlardan birisidir. (Erdem,2007;67-69).

Eğer, bir çalışan kuruluşun amaçlarını kabul etmiyorsa, bağlılık göstermesi de zor olabilir. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın olumlu etkilerini göz önüne alındığında, bu kavramın önemi artmaktadır. Bir taraftan iş performansını artırmak diğer taraftan işe geç kalmak, devamsızlık ve işten ayrılmak gibi olumsuzluğa neden olan durumların önüne geçmek için, günümüzde örgütsel bağlılık örgütler açısından ihtiyaç duyulan bir konu haline gelmiştir (İbicioğlu, 2000: 14).

Örgütler için önemli etkileri olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve tanımı yapılmıştır. Ancak bu kavramla ilgili tüm disiplinleri kapsayacak şekilde net bir tanım ortaya koymak oldukça zordur. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden araştırmacıların konuyu uzmanlıklarına dayanarak ele almalarıdır. Bu nedenlerle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok farklı tanımla karşılaşmak mümkündür (Çöl, 2004: 36).

Motivasyon ve diğer davranışlardan, bağlılık kavramının farklı olması, çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın literatürde ne olduğu, boyutsallığı, nasıl geliştiği ve davranışı nasıl etkilediği konusunda ciddi bir anlaşmazlık olduğunu belirten Meyer ve Herscovitch (2001:302:305) bağlılık kavramını, insana bir veya daha fazla hedefe bağlı olarak bir davranış modeli benimseten bir güç şeklinde açıklamıştır. Bu durumda bağlılık, motivasyon ve diğer tutumlardan ayrılabilir. Bununla birlikte, her iki araştırmacı, örgütsel bağlılığın, organizasyona erişim sağladığını, ürünlerinin kalitesine olumlu katkıda bulduklarını da belirtmişlerdir. Her iki araştırmacı da, bağlılığın üzerinde çalışıldığı bağlamdan bağımsız olarak “temel bir öz” olması gerektiğini ve bu nedenle genel bir örgüt bağlılığı modeli geliştirmenin mümkün olduğunu açıklamışlardır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlardan bazılarını belirtmek gerekirse;

Çöl, (2004:5)’e göre, örgütsel bağlılık; *“işgörenin çalıştığı örgüt ile kendini bir görme, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmaya dair isteğinin ölçüsüdür.”* Yani, organizasyonda işgörenlerin, sahiplenme duygusu başta olmak üzere örgütleri ile ilgili beslemiş oldukları hisleri içerir.

Gürbüz (2006:58)’e göre, örgütsel bağlılık; *“çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak”* tanımlamak

mümkündür. Tanım da Gürbüz, örgütle psikolojik bağlamda geliştirilen bir ilişkiyi de tanıma eklemiştir.

Allen ve Meyer, (1991: 52-54) çalışanlar ile örgütle arasında duygusal bir ilişki oluşmasının, çalışanların belirli bir maliyetle örgütün bir üyesi olarak çalışmaya devam edip etmeyeceğinin ve çalışanların kuruma bağlılığının olup olmadığını, psikolojik bir durum olduğunu açıklamıştır.

Benzer bir şekilde örgütsel bağlılığı psikolojik faktörler ekseninde değerlendiren Yavuz (2009:52)'a göre, “*Örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu vardır. Bu psikolojik boyut, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekillenmektedir. Bu şekillenmenin sonunda, birey örgütte kalma yönünde karar almaya da almamaktadır.*” Bu tanım çerçevesinde Yavuz da örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunu ön plana çıkarmış, örgütü oluşturan üyelerin bu psikoloji arasındaki ilişkiyi direkt etkilendiğine vurgu yapmak istemiştir.

Farklı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan çeşitli tanımlar aşağıdaki gibidir;

- Örgütsel bağlılık, personelin örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgüt içinde çalışmayı sürdürmeyi istemesidir (Randall ve Cote, 1991: 198).
- Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini organizasyona bağlayan tutum ve eğilimlerdir. Bir başka deyişle, çalışanın örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi ve bu hedeflere kendini adanmasıdır. (Tutar, vd., 2006: 104).
- Örgütsel bağlılık, bir kimsenin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesidir (Karaca, 2001: 48).
- Örgütsel bağlılık, bireyin çalışma ortamına ilgisi, kuruma bağlılık ve örgütsel değerlere inanma ve kuruma karşı tutumdur (Yüksel, 1998: 159).

Literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlarının önemli bir kısmı çalışanların amaçlarını ve kuruluşun amaçlarının kapsamını vurgulamaktadır. Mevcut ekonomik

gelişmeler çerçevesinde, işletmeler başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Maliyetleri düşürmek, kalite ve verimliliği artırmak artık işletmeler için zorunluluk durumuna gelmiştir. İşletmelerin rekabet edebilmesi açısından en önemli faktör, ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücüne sahip olmak ve onu örgüt içinde tutmaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramı, örgütler açısından giderek daha önemli hale gelmektedir (Erdem,2007;67-69).

## **2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

İnsan kaynaklarının, örgütleri hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaştıracak önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütlerde, örgütsel bağlılık olgusu önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık duyguları, iş etkinliklerini artırarak kuruluş için olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle İşletmelerde örgütsel bağlılığı artırabilen veya azaltabilen faktörlerin farkında olmak, önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması çok farklı şekillerde yapılmıştır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19). Yapmış olduğumuz çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler bağlamında değerlendireceğiz.

### **2.2.1.Kişisel-Demografik Faktörler**

Demografik faktörlerin etkilerine baktığımızda, önce ele almamız gereken faktör yaş faktörüdür. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de yaştır. Örgütsel bağlılık ile yaş arasında bir ilişki olup olmadığına dair çok farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu konu ile ilgili olarak, bazı araştırmacılar, yaş seviyesinin örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığını belirtirken, bazıları yaş ilerledikçe örgütsel bağın arttığını, bazıları ise, gençlerde örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu açıklamaktadırlar (Tutar, vd., 2006: 104).

Affum-Osei vd. (2015:770-775) yapmış oldukları ampirik araştırmadan elde etmiş olduğu bulgular ile, yaşlı çalışanların organizasyona daha fazla bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü genç çalışanlar, örgütlerine daha çok emek harcayan yaşlı çalışanların aksine, daha fazla kazanma düşünceleri nedeniyle yeni iş

fırsatlarını kollamaları sebebiyle çalışmış oldukları işletmelerden daha kolay ayrılabilmekte. Yaşlı çalışanların örgütsel bağlılığının genç çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koyan çok sayıda ampirik sonuç bulunmasına rağmen, bunun aksi yönünde sonuçlar ortaya koyan çalışmalarda vardır. Örnek olarak, Kirel(1999:115-136)'in Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu ampirik araştırmada; genç çalışanların, çalışma ortamlarını ve işlerini eğlenceli bulduklarından yaşlı çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara benzer bir şekilde, Allen ve Meyer, (1991:52-54), genç çalışanların daha az iş teklifi ile karşılaştıkları ve daha az deneyime sahip oldukları için yaşlı çalışanlara göre, örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu, daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Yapılan bu araştırmalarda gençlerde örgütsel bağlılık her ne kadar yüksek çıkmış olsa da, bu bağlılığın kısa süreli durumlar şeklinde olabileceği de belirtilmektedir. Nitekim süreç ilerledikçe yine kişisel değişkenlerinde etkisiyle birçok gençte, iş adaptasyonu sorunları, örgüt ile arasındaki uyumu sağlayamama ve diğer sebeplerin, örgütsel bağlılığa olumsuz tesirde bulunduğu gözlenebilecektir.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu iddia edilen faktörlerden birisi de, cinsiyettir. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörleri üzerine yapılan araştırmalarda bu ilişki ile ilgili kesin bir sonuca varılmamıştır. Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ilk olarak erkek bazında ele alınmış, ancak, kadın çalışan sayısının artması nedeniyle kadın çalışanlara da bu konuda odaklanılmaya başlamıştır. Cinsiyet faktörünü medeni durumla birlikte ele aldığımızda, örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin bu iki faktörde daha net anlaşılabilirliği görülmektedir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili literatür, değişkenler arasında var olan ilişkinin niteliği konusunda fikir birliğine ulaşmamıştır. Bu çerçevede, gerçekleştirilmiş olan araştırmaların bazılarında erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmişken bazı araştırmalarda ise kadınların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılıkları bakımından erkekler ile karşılaştırıldığında, Kadın çalışanların bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu savunanların gerekçeleri şunlardır;(İnce ve Gül, 2005: 62):

- Kadın çalışanların aile içerisinde üstlenmiş oldukları rollerini çok fazla önemsemeleri, çalışma hayatındaki üstlenmiş oldukları rolleri ihmale neden olması.
- Kadınların işgücüne katılmalarının önünde bir takım engellerin mevcudiyeti.

Örgütsel bağlılık bağlamında Erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha düşük olduğunu iddia edenlerin gerekçeleri şunlardır; (İnce ve Gül, 2005: 63):

- Kadın çalışanların, karşılaştıkları engellerin onların motivasyonlarını artırmasıdır.
- Kadın çalışanların örgütte, erkeklere nazaran daha istikrarlı olmaları

Literatürde eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Hrebiniak ve Alutto (1972:555-573), iş görenlerin yüksek seviyede eğitime sahip bulunmalarının örgütten beklentilerinin artmasına neden olacağına ve örgütlerin bu beklentileri karşılamaması halinde, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin gerileceğine işaret etmiştir.

Eğitim seviyesi arttıkça çalışma yaşamına, yüklenen anlam ve beklentiler de artmaktadır. Ekonomik ve toplumsal şartların sağlamış olduğu imkanlar ölçüsünde eğitime devam etmiş ve yüksek eğitim almış iş görenlerin eğitim seviyesi daha aşağıda olan bireyler ile karşılaştırıldığında ise, iş hayatını değerlendirme tarzları da değişmektedir. Çalışma yaşamına girmeyip, uzun bir süre eğitim yaşamını sürdürdükten sonra çalışma yaşamına giren iş görenler, uzun süreçte katlanmış oldukları eğitim maliyetlerini de göz önünde bulundurarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki beklentileri de yükselmektedir. Bununla birlikte çalışma yaşamı bu

bireyler açısından yalnızca daha fazla kazanılan bir yer olmak yanında saygın bir iş sahibi olma, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, sosyal münasebetler içine girme imkanlarının vereceği bir ortam anlamını da gelmektedir (Çakır,2001:111).

### 2.2.2.Örgütsel Faktörler

Bazı kurumsal faktörlerin, modern işletme yönetimi yaklaşımlarındaki bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtiliyor. En önemlilerinden bazıları; algılanan örgütsel destek, etik iklim algısı, örgütsel iletişim, adalet dağıtımı gibi unsurlardır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli örgütsel faktörlerden birisi örgütsel destektir.

Örgütsel destek, örgütsel değerlerin, çalışanların esnekliğini göz önünde bulundurması ve mutluluğunu arttırması anlamına gelir. Örgütsel destek teorisi, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayan ve kurumun artan çalışma çabasını ödüllendirmeye hazır olduğunu belirlemeye çalışan, kuruluşun katkılarına değer verdiği ve refahı ile ilgilendiğine ilişkin inançlar geliştirdiğini varsaymaktadır. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, genellikle karşılıklılık ve sosyal değişim ile açıklanmaktadır (Uçar ve Ötken,2010:88).

Sosyal değişim teorisi perspektifinden Eisenberger ve diğerleri (1986:500-507), çalışanların kuruluşlarının kendilerine destekleri konusundaki çıkarımlarının altında yatan inançların çalışanların kuruluşlarına bağlılıklarına katkıda bulunduğunu iddia etmişlerdir. Yüksek algılanan örgütsel destek çalışanlar için bir zorunluluk yaratır. Çalışanlar, yalnızca örgütlerine bağlı kalmaları gerektiğini değil aynı zamanda örgütlerinin amaçlarını destekleyen davranışlar göstererek örgütlerinin beklentilerini yerine getirme yükümlülüğünü de hissederler.

Literatürde, etik iklim algıları, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında gösterilmektedir. Örgütlerin etik iklimi, etik olarak doğru davranışın ne olduğu ve etik sorunların nasıl ele alınacağı ile ilgili ortak algılar olarak tanımlanmaktadır. Başkalarının iyiliğini talep etmek, yasalar ve kurallar, araçsallık ve bağımsızlık gibi farklı boyutlara sahiptirler. Etik iklim, çalışanların iş davranışlarını etkileme potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, ne kadar çok örgütlerinin

etik davrandığını algılar ve etik davranışlar ödüllendirilir ve saygı gösterilirse, örgütsel bağlılık da artacaktır (Suar and Khuntia, 2004:11-21).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan başka bir örgütsel faktör ise, örgütsel iletişimidir. Örgütsel iletişim, organizasyon içindeki ve dışındaki bilgi, fikir ve görüş alışverişidir. Etkili iletişim, hem üst, alt iletişimi hem de çalışanlar açısından çok önemlidir. Bütün örgütlerin, belirli hedefleri ve paydaşları vardır. Bu hedeflere ulaşmak, ilgili paydaş grupları ile başarılı iletişim kurmaya bağlıdır. Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Paksoy ve Acar (1996:143-147) örgütsel iletişimin, çalışanların örgütün önemli bir üyesi olduklarını ve örgüt hedeflerine katkıda bulduklarını düşündüklerinden çalışanlarının örgüte psikolojik bağlılığını artırabileceğini bildirmiştir.

Örgütsel bağlılığı artırıcı örgütsel faktörlerden birisi de örgütsel adalettir. İlk olarak 1987'de Greenberg tarafından öne sürülen örgütsel adalet, bir çalışanın örgütlerinin davranışlarını, kararlarını ve eylemlerini algılayışlarını ve bunların çalışanların işyerinde kendi davranışlarını nasıl etkilediğini ifade eder. Örgütsel adalet, üst düzeylerin muamelesinden, ücretlendirmeye, eğitime erişim ve toplumsal cinsiyet eşitliğine kadar tüm işyeri davranışlarıyla ilgilidir. Örgütsel adalet ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için birçok araştırma yapılmıştır. Bu iki olgu arasındaki ilişkiyi araştıran Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'nun araştırmalarının sonuçları, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer tutumlar örgütsel yapı ile ilgili faktörlerdir. Örgütsel yapı, bir örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Organizasyon farklı elemanlardan oluşan karmaşık bir sistemdir. Bu karmaşık sistemin düzgün çalışması için organizasyonu oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Organizasyondaki çeşitli fonksiyonları yerine getiren unsurlar arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla bir sistemin oluşturulması organizasyon yapısını oluşturur. (Koçel, 2010: 211)

Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörlerden biri de yetki devridir. Yetki devri, örgütün çalışanları arasında otoritenin aşağı doğru dağıtılması sürecine atıfta bulunur. Yetki devri şartlara ve güvene bağlı olarak değişebilir. Yöneticilerin ve çalışanların nitelikleri ve devredilecek işin nitelikleri dikkate alınmalıdır. Yetki devri başarısının en temel koşulu, gerekli bilgilerin karar noktalarına devredilmesidir. Kuruluşun ve yöneticinin zaman kazanmasını sağlamak için karar makamı gerektiğinde daha düşük seviyelere taşınmalıdır. Böylece, yetki devri ile yönetici çalışanları da eğitebilir. Yetki devri ile çalışanlar karar almada ve görevlerini yerine getirmede daha özgür olacakları için yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatına sahip olacaklar. Bu şekilde örgütte inisiyatif alan çalışanların örgüte bağlılıkları da artacaktır (Gibson, 2003: 387)

### **2.2.3.Diğer Faktörler**

Örgütsel bağımlılık üzerinde etkili olan kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında bazı etkenler de bulunmaktadır. Bunlardan birisi, alternatif iş imkanlarıdır. Yetişkinlik çağına gelmiş olan bir bireyin iş bularak çalışma yaşamına girmesi yaşam standartlarının yükselmesi, bu çerçevede yaşama tutunması için de oldukça önemli bir etkidir. Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden birisi, örgütteki sürekliliktir. Çalışma yaşamına başladıktan sonra bireylerin içinde bulunmuş oldukları örgütlere bağlanması çalışma yaşamını sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır (Atalay,2010: 23)

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de profesyonelliktir. Profesyonellik, kişinin kendi kuralları, kendi çalışma tarzı olup bunları tatbik etmeye geçmesi, birlikte çalışmış olduğu bireylerin de bu kuralları bilip ona göre tutum sergilemeleri biçiminde tanımlanabilmektedir. Herhangi bir örgütte kararlı ve profesyonel bir insan gücünün varlığı devamsızlığı, gecikmeleri ve yer değiştirmeleri azaltacaktır. Ayrıca, örgütsel performansta, çalışanların zihinsel canlılığında, örgütsel ve bireysel hedeflere erişilmesinde önemli bir artışa neden olacaktır. Bazı çalışma alanlarında hem profesyonellik hem de örgütsel bağlılığın sağlanması bazı çelişkiler meydana getirebilmektedir. Profesyonellerin çalışmış olduğu örgütler mesleki

değişikliklere desteklerse, bundan ötürü, mesleki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıklarında artış gözlemlenecektir (Gunz ve Gunz,1994:801).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın tutumsal, davranışsal ve çok boyutlu olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

#### **2.3.1.Tutumsal Bağlılık**

Kavramsal açıdan ele alındığında tutum, kavramı bireyleri, belli bir davranışa yönlendiren eğilimler şeklinde ifade edilmektedir. Tutumlar; faaliyetlere, olaylara, nesnelere, insanlara, yönelik bireylerin sürekli temayüllerini ortaya koymaktadır. Örgüte sadakatle bağlanma, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme olmak üzere tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır.

Bağlılık, bir değerlendirmeye göre çalışanların iş ortamını değerlendirmesi neticesi meydana gelen ve çalışanları örgütlerine bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir deyişle, bağlılık, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Yine aynı değerlendirmeye göre, çalışanın sahip olmuş olduğu şartlar ruhsal durumu üzerinde etkili olmakta bu durum ise, çalışanın örgüt bağlılığını yükseltmektedir (Doğan ve Kılıç,2007:41).

Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısını görmek mümkündür. Meyer ve Allen (1991:57-59)'e göre tutumsal bağlılık, iş görenlerin örgüt ile mevcut münasebetlerine yoğunlaşmakta, kişisel ve örgütsel değer ve amaçların uyumlu gelişmesi halinde meydana gelmektedir. Netice itibariyle Allen ve Meyer (1991:57-59) tutumsal bağlılığın çalışanların örgüt ile olan ilişkileri hakkında hissettikleri ile kişilerin kendi amaçlarının ve değerlerinin örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu göz önünde bulundurmaları şeklinde açıklamışlardır.

Örgütlerin artan seviyedeki talepleri karşılamak için yüksek verimli işgücünü istihdam etmeye çalıştıkları bir dünyada, örgütlere yönelik tutumlar ve bağlılık gibi bazı özellikler kolayca tanımlanamamaktadır. Birçok çalışma ve örgütsel model, bir çalışanın belirli bir durumda nasıl davrandığını açıklar ve bu da sonucu analiz

etmeye yardımcı olur. Örgütsel bağlılığın çalışanların tutumlarına bağlı olup olmadığını bilmek önemlidir. Bazı araştırmaların incelemeleri, bu iki önemli yapı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.

### **2.3.1.1.Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter (1968: 499-517), bireylerin örgütsel davranışlarının ihtiyaçlarından etkilenmeleri nedeniyle farklı türlere ayrılabilceğini belirtmiştir. Kanter, devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık olduğunu açıklamıştır.

Devam bağlılığı, işgörenin kendisini örgütün devamlılığına adanması anlamına gelmektedir. İş görenler, işten ayrılma maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı kişisel fedakarlıklara gireceği kabul edilmektedir. Örgütlerle devamlılığa ihtiyaç duymamanın olası nedenleri değişebilir. Ancak temel nedenler iş alternatiflerinin olmaması ve ücretlendirmeye ilgilidir. Devam bağlılığı, bağlılık ve yatırım şeklinde iki unsurdan oluşur. Bağlılık, çalışanın bir örgütün üyeliği karşılığında bazı şeylerden vazgeçtiği gerçeği anlamına gelmektedir. Çalışan bir fedakarlık yapmaya karar verdiğinde, örgütüne olan bağlılığı artacaktır. Bu şekilde örgüt üyeliği daha değerli ve anlamlı hale gelecektir. Bir örgüt üyesi olmanın bir maliyeti vardır ve üyeliği terk etmek kolay değildir. Yatırım, çalışan ile örgüt arasında bir tür ilişkidir. Çünkü çalışan mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlamaktadır (Cengiz, 2001: 34).

Uyum bağlılığı, iş görenin örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması ve örgütte grup çalışmasının değerini artırmak için önceki sosyal bağları terk etmesi sonucu oluşur. Bu bağlılık türünde, örgütte sosyal bağlar oluşturmak için örgütün kültürünü oluşturan tören ve sembollerden yararlanılarak sosyal ilişkiler oluşturulur. Genel olarak, örgütler, iş görenlerin örgütle psikolojik bağlantısını geliştirmek için iş görenlerin diğer iş görenlere ilk iş günlerinde tanıtım çeşitli faaliyetler düzenler (Kanter, 1968: 499-517).

Kontrol bağlılığı, davranışlarını istenen biçimde şekillendirerek iş görenin kuruluşun normlarına bağlanmasıdır. İş görenler, kuruluşun normlarını ve değerlerini

temsil ettiklerini ve onlara göre davrandıklarına inandıklarında kontrol bağıllığı meydana gelir (Kanter, 1968: 499-517).

### **2.3.1.2.Etzioni'in Sınıflandırması**

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, örgütsel bağıllık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni tarafından yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağıllığı kategorize etmek için araştırmalar gerçekleştiren Etzioni, ileri sürmüş olduğu teorisinde örgütsel bağıllık kavramını “örgütsel katılım” şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel katılımın üç bileşenini ise, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olduğunu ileri sürmüştür (Gündoğan,2009: 49).

Yabancılaşma, sosyal bilimlerde, kişinin ortamından, çalışmasından, çalışma ürünlerinden veya kendinden uzaklaştığını veya ayrıldığını hissetme durumudur. Yabancılaştırıcı katılım bireyin kuruma karşı güçlü bir olumsuz eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Etzioni, 1961: 9). Bireysel davranışların çok kısıtlandığı durumlarda, daha fazla yabancılaştırıcı katılım gözlenir. Bu tür bir bağıllık, alternatiflerin olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür bir bağıllığı olan iş görenler, muhtemel finansal kayıplar, alternatif istihdam seçeneklerinin eksikliği veya imkan bulunmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerini bırakamazlar (Çakır, 2001: 76).

Hesapçı katılım, bireyin örgüte karşı olumlu ya da olumsuz eğilimi düşük olduğunda, ortaya çıkar. Örgüt çalışanları, çalışmalarına yaptıkları katkıları işten aldıkları faydalar için bir değişim olarak görürler ve çalışan ile kuruluş arasındaki bu ilişki hesapçı katılımı gerektirir (Etzioni, 1961: 10).

Moral katılım, bireyin örgüte karşı olumlu bir eğilimini gösterir. Moral katılım, bir birey örgütün hedeflerini, değerlerini ve normlarını içselleştirdiğinde gerçekleşir. Bu nedenle, iş görenler, örgütün faydalı sosyal hedefleri takip ettiğini hissettiğinde örgütsel faaliyetlere katılabilir (Çakır, 2001: 76).

### **2.3.1.3.O'Really ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Örgütsel bağıllığı, iş görenin örgüte psikolojik bağıllığı olarak gören O'Reilly ve Chatman (1986: 492), örgütsel bağıllığa yönelik yapılmış olan pek çok

yaklaşım ve tanımın ortak noktasının bu psikolojik bağ ile ilintili olduğu fikri üzerinde odaklanmıştır. Bu bağlılık örgütün değerlerini, işe sarılma duygusunu, sadakati ve inancını içermektedir.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır; (Güçlü, 2006:21).

Uyum Bağlılığı, örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturur. İş görenler bazı durumlarda çalıştıkları kurumu desteklemektedir. Kuruluşa inanmak yerine, bazı ödüller kazanmayı ve ortak eylemlerle cezalardan kaçınmayı tercih ederler. İş görenlerin kuruma bu küçük bağlılığına uyum denir. Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliği söz konusudur. İş görenler bazı gelişmeler karşısında çalışmış oldukları kuruma yüzeysel yönlerden destek sağlarlar. Bunlar örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemler vasıtasıyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih ederler (Güçlü, 2006: 22).

Özdeşleşme bağlılığında, çalışanlar örgütte bulunan diğer çalışanlar ile yakın münasebette bulunurlar. Bu bağlanma çeşidinde, çalışanlar örgütsel değer ve amaçlar ile özdeşleşirler. Bu şekilde bir bağlılık tesis edilmiş olur. Birey, örgütün değerlerini, amaçlarını ve niteliklerini kabul eder ve bunlar ile özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmiş olacaktır. Bu tür gelişmelerde örgütsel bağlılık, bireyin örgütün özelliklerini ve bakış açılarını kabullenme ve kendine uyarlama seviyesini de göstermektedir (Topaloğlu, 2010: 65).

Özdeşleşme Bağlılığında İş görenler, örgütün değerlerini kendi tutumları, davranışları ve değerleri ile tutarlı olarak değerlendirir. Örgütlerin en çok talep ettiği bağlılık, içselleşme boyutudur. İçselleşme kendini sürekli kılıyor olduğundan, etkisinden bağımsızdır. Özet olarak, kuruma olan bağlılık üç bağımsız ilkeye göre şekillendirilmiştir (Topaloğlu, 2010: 65).

#### **2.3.1.4.Allen ve Mayer Sınıflandırması**

Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, işyerinde bağlılık çalışması için baskın bir model haline gelmiştir. 1990 yılında Allen ve Meyer tutumsal bağlılığın iş görenlerin örgüt ile aralarında mevcut olan ilişkileri yansıtan psikolojik bir durum olduğunu belirtmiştir. Allen ve Meyer bu ilişkiyi, iş görenlerin davranışları ile açıklamıştır. En önemli göstergeleri ise, iş görenlerin örgütte varlıklarını devam ettirmesidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalara dayanarak Meyer ve Allen, bağlılığı, "duygusal" ve "süreklilik" olmak üzere iki kategoride kavramlaştırmıştır. Allen ve Meyer'in ileri sürmüş olduğu bu ikili boyuta, özgün hali Weiner ve Vardi'nin 1980' araştırmalarında ortaya koymuş oldukları normatif bağlılığı da eklenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 38)

Çok boyutlu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık, bileşenlerin amaçlarını belirleme sürecidir. Organizasyonu oluşturan bileşenler yönetim, müşteriler, sendikalar, çalışanlar, hükümet, yasalar, tedarikçiler ve halktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, kurumu oluşturan bu bileşenlere bağlılığın toplamından ortaya çıkar.

#### **2.3.2.Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık, iş görenlerin geçmişte yaşamış oldukları deneyimler ve örgütlerine uyum sağlama yönündeki davranışlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreçleri ile yakından ilgilidir. İş görenlerin, çalışmış oldukları örgütlerinde oldukça uzun bir süreçte bulunmaları sorunu ve bu sorun ile nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavram olan davranışsal bağlılık örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Davranışsal bağlılık bulunan iş görenler, örgütün kendisinden daha çok gerçekleştirmiş oldukları çalışmalara bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129).

İş görenler, çalışma hayatında belli davranışları ortaya koyduktan sonra bazı faktörler sebebiyle, belli bir süre geçtikten sonra, ortaya koymuş olduğu davranışlara bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe bahsedilen bu davranış haklı gösteren ve ona uygun tutumlar geliştirmekte, bu durum ise, davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır. İş görenlerde davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için bu iş görenlerin

belli bir süre zarfında örgütte çalışmasını sürdürmesi gereklidir. Zaman içerisinde beraber değişmiş olan davranışsal yaklaşımı, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir (Bayram, 2005: 129).

### **2.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması**

Davranışsal yaklaşımda, örgütsel bağlılık konusunda ilk araştırmayı gerçekleştiren Becker, 1960 yılında yapmış olduğu çalışmada, bağlılığı, tutarlı faaliyet çizgileri içinde yer alma eğilimi olarak nitelendirdi. Becker, bağlılığın kişisel olarak geliştiğini, sosyal organizasyona katılımının aslında kendisi için yan bahisler oluşturduğunu ve böylece geleceğini sınırladığını belirtmişti. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in kuramı, literatürde yan-bahis teorisi şeklinde isimlendirilmiş ve bağlılığın “davranışsal” yönü üzerine odaklanılmıştır. Becker'in yaklaşımı ve temsil ettiği varsayılan ölçekler daha sonra yapılan araştırmalar ile örgüte ya da mesleğe olan bağlılığını kavramsallaştırmak ve incelemek için bir yaklaşım olarak benimsendi (İnce ve Gül, 2005: 51-52).

Becker belirli bir zaman diliminde, bireyin belirli bir faaliyet biçiminden ayrılmasını, yani üyeliğin sürdürülmesini zorlaştıracak belirli maliyetlerin tahakkuk ettiğini savundu. Becker'e göre, bir kişi, yan bahis yaparak, harici çıkarları tutarlı bir faaliyet alanı ile ilişkilendirdiğinde bağlılıklar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yan bahisler yapmanın etkisi, bir aksiyon sürecinde devam etmemenin maliyetini arttırmaktır. Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda eylem süreci şirkette kalmaktadır. Becker, yan bahislerin, sorumlu davranış hakkında genelleştirilmiş kültürel beklentiler, kişisel sunum kaygıları, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal pozisyonlarda bireysel düzenlemeler ve iş dışı endişeler olmak üzere birkaç geniş kategoriye ayrıldığını öne sürmüştür (Tolay, 2003: 29).

### **2.3.2.2.Salancik'in Sınıflandırması**

Salancik, gerçekleştirmiş olduğu çalışma ile bağlılığı, kişinin davranışları ilişkilendirmiştir. Başka bir deyişle bireyler davranışlarını, geçmişte ortaya koymuş olduğu davranışlara göre ayarlamak durumundadır. Salancik'in davranışsal bağlılık ile ileri sürmüştüğü, görüşe göre, bireylerin davranış ve tutumları arasında uyum

arz etmesi gerekmektedir. Sears, Replau, Freedman, ve Taylor'a göre, bireylerin davranışları ve tutumlarında var olan uyum eğer kaybolursa, bireyler huzursuz olacaklardır. Yaşanılan bu uyum sorunu ne kadar derin olursa, huzursuzluk ta o kadar derin olacaktır. Bireyler var olan bu uyumsuzluğu düzeltmek ya da azaltmak amacıyla davranış ve tutumlarından birini değiştirerek diğeriyle uyumlu duruma getirecektir (Şimşek, 2013:27).

### **2.3.3.Çok Boyutlu Bağlılık**

Tutumsal bağlılığı daha da geliştirerek çoklu bağlılık teorisini ileri süren Reichers, ortaya koymuş olduğu çalışmasında örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının anlaşılmasını sağlamıştır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar genel olarak bağlılığın örgütün tamamına yönelik olduğu mantığına dayanmaktadır (Reichers, 1986: 508-514). Çok boyutlu bağlılık teorisi ise, örgüt bünyesinde bulunan çeşitli öğelerin, farklı seviyelerde bağlılık türlerinin meydana gelebilmesine yol açabileceğini iddia ettiğinden diğer iki bağlılık çeşidinden ayrı olarak değerlendirilmektedir (Balay, 2000: 24-26).

Çok boyutlu bağlılık teorisi, bireylerin kurumlarına, mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı şekillerde bağlılık gösterebileceklerini iddia etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarını tespit etmek açısından bir örgüt ile ilgili olan farklı grupların tespit edilmesi gerekir. Çok boyutlu bağlılığın kaynakları, yöneticiler, müşteriler, çeşitli gruplar, sendikalar ve genel olarak kamuoyudur. Örgütlerin varlık gerekçelerinin, birden çok grubun hedeflerini elde etmesini kolaylaştırmak olduğu, genel olarak kabul görmektedir (Reichers, 1986: 508-514).

## **2.4.Örgütsel BAĞlılıkğın Alt Boyutları(Allen ve Mayer'in 3 boyutlu Bağlılık Modeli)**

### **2.4.1.Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma duygusal bağlanması, çalışanın kuruluşla özdeşleşmesi ve katılımıdır. Duygusal bağlılığını güçlü hisseden çalışanlar, kendileri

istedikleri için örgütlerde kalmaya devam etmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinde ne kadar kalmak istedikleri ile ilgili gelişmektedir. Genelde örgütsel hedeflerle özdeşleşir, kuruma uyduğunu ve çalışmalarından memnun olduklarını hissederler. Etkili bir şekilde görev yapan iş görenler kendilerini değerli hissederler, örgütleri için elçiler olarak görev yaparlar ve genellikle kuruluşlar için büyük varlıklardır (Meyer and Allen, 1991: 69).

#### **2.4.2.Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, çalışanın mevcut işyerinde maaş, emeklilik hakları ve kar payı gibi fırsatları bırakma maliyetinin farkında olduğunun bilincinde olması nedeniyle çalışanın organizasyonda çalışmaya devam ettiği boyuttur. Örgütlerle birlikte kalmaya ihtiyaç duymamanın olası nedenleri değişebilir. Ancak temel nedenler iş alternatiflerinin olmaması ve ücretlendirmeye ilgilidir (Meyer and Allen, 1991: 70).

#### **2.4.3.Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanın çalışma kültürü ve diğer sosyal normlar nedeniyle örgüt üyesi olmaya devam etme zorunluluğu hissettiği durumdur. Eğer çalışanlar güçlü bir normatif bağlılığa sahiplerse, yaptıkları işin faydalı olacağını düşündükleri için mevcut kuruluşlarında çalışmaya devam ederler (Yavuz, 2009: 81). Normatif olarak bağlı çalışanlar genellikle kuruluşlarında kalmaları gerektiğini düşünürler. Normatif olarak bağlı iş görenler, kuruluşlarından ayrılmanın feci sonuçlara yol açacağını düşündüklerinde bir suçluluk hissederler. Bunun sebepleri değişkenlik gösterse de, çoğu zaman çalışanların organizasyondan ayrılmasında bilgi ve becerilerde boşluk yaratabileceklerini ve bu da meslektaşları üzerindeki baskıyı artıracaklarını düşünmeleridir (Meyer and Allen, 1991: 70).

#### **2.5.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

1950'lerden bu yana tartışılan örgütsel bağlılık, örgütsel davranış konuları arasında popüler hale gelmiştir, örgütlenmenin uyguladığı yönetim stratejilerine dayanmakta ve çalışanların kuruma olan bağlılığını göstermektedir. Bunu takiben, şüphesiz örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir bileşen olarak ele alınmaktadır.

Örgütlerin başarılı olmaları açısından gerekli bulunan örgütsel bağlılık, düşük düzeyde, orta düzeyde ve yüksek düzeyde olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### **2.5.1.Düşük Düzeyde**

Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan iş görenler, kendini örgüte bağlayan değerler ile arasındaki mesafe uzaktır. Bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin örgüte karşı tutum ve halleri negatif yöndedir. Bu iş görenler, örgütte kalması mecburi olduğundan zorunlu olarak örgütte kalmaktadırlar. Alternatif cazip çalışma imkanlarına ulaştığında örgütü terk etme eğilimindedirler. Bu tür iş görenlerin, örgüte olan düşük bağları, örgüt verimliliği açısından da negatif etkiler yaratmaktadır. Bu tür iş görenlerin daha cazip iş imkanlarını yakaladıklarında örgütü terk etme ihtimali, Başta aşısı devamsızlık olmak üzere bir takım olumsuz neticelere neden olmaktadır. Buda, örgüt imajını zedeleyebildiği gibi, verimliliği düşürebilecektir (Şimşek, 2013: 27).

### **2.5.2.Orta Düzeyde**

Orta düzeyde bağlılık, iş görenlerin deneyim ve tecrübenin güçlü, ancak örgütle arasında bulunan örgütsel bağlılık ve uyumun tam olarak gelişmediği bir bağlılık düzeyidir. Kendilerine ait düşünceleriyle iş görenler, içinde buldukları örgütlerinin amaçları arasında kalmakta, kendilerini sistemin yeniden biçimlendirilmesine karşı durmakta ve kendilerinden taviz vermemek için çaba harcamaktadırlar. Bağlılık düzeyi orta düzeyde iş görenler, örgüte ait bütün değerler yerine sadece bir kısım değerlerini onaylamakta, örgütün beklentilerini karşılarken, kişisel değerlerini de korumayı devam ettirmektedirler. Bağlılığı orta düzeyde bulunan bir iş gören, örgütün beklentilerine cevap vermesi gerekli iken, kişisel değerlerinden vazgeçmek istememesinin oluşturmuş olduğu çelişkili durum, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Bayram, 2005:129).

### **2.5.3.Yüksek Düzeyde**

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde bulunan iş görenler, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üzerine düşen vazifeleri tam olarak yerine getirdikleri gibi, zaman

zaman kendilerinden de fedakarlık yaparak örgüte fayda sağlamayı amaçlamaktadırlar. Örgütlerde, iş görenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek olması, örgütler açısından da son derece önemlidir. Bu tür iş görenlerden oluşan örgütlerde, iş görenler ile yönetim arasında etkin bir iletişim ortamı oluşturulduğu gibi, aynı zamanda da iş görenler arasında işbirliği gelişmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler, genellikle kendi değerleri ile örgütün değerleri uyduğundan bu iş görenler, çalışma yaşamında iş doyumuna da kolay ulaşabilmektedirler. Dolayısıyla yüksek bağlılık düzeyleri, örgütün verimliliği ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından son derece önemlidir. Yüksek bağlılık düzeyinin olumsuz neticeleri olabilmektedir. Bu neticelerden birisi, örgütün faydası için etik dışı ya da yasalara uygun olmayan bir takım davranışların oluşabilmesidir (Şimşek, 2013: 27).

## **2.6.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

### **2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve performans**

Performans, amaçların gerçekleştirilme derecesi olarak görülür ve herhangi bir birey, herhangi bir grup veya iş biriminin bu çalışma yoluyla hedefe ulaşabileceğini belirtir. İş performansı, işle ilgili işlerdeki performansın değerlendirilmesiyle ölçülen kurumsal hedeflere ulaşma amacına atıfta bulunarak işle ilgili bir sonuç olarak tanımlanır. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, kuruluşların hedeflerine ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Son yıllarda, örgütsel bağlılık, çalışan performansının belirleyicisi olarak artan bir ilgi görmüştür. Bununla birlikte, bu iki değişken arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar çelişkili sonuçlar vermiştir. Meyer ve Allen (1997: 15-17) hem normatif hem de duygusal bağlılığın performansla bağlantılı olduğunu, oysa devam bağlılığının ilişkisiz olduğunu hatta negatif olarak ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir.

### **2.6.2.Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

Çalışan devamsızlığı aynı zamanda teorisyenlerin ve uygulayıcıların dikkatini çeken masraflı bir personel sorunudur. Bu konuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan araştırmalar, iş devamsızlığı ile örgütsel bağlılık gibi işle ilgili tutumlar arasındaki bağlantılar araştırılmıştır. Araştırmaların neticelerine göre örgütsel bağlılığı yüksek

olan iş görenlerin devamsızlık noktasında duyarlı oldukları ortaya çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005: 96).

### **2.6.3.Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

İşe geç kalma davranışı, programlanan süreden sonra işe gelme olarak tanımlanabilir. Tipik olarak, işe geç kalma literatürde bir yoksunluk davranışı olarak gösterilmektedir. Devamsızlığa kıyasla, işe geç kalma daha hafif bir geri çekilme biçimidir. Her geç varış durumunda şirket kurallarının ihlali olarak değerlendirilemez. Gecikmenin bir başka ayırt edici özelliği, tipik olarak bunun bir gönüllü davranış olması veya en azından çalışanın kontrolünde olmasıdır. İşe geç kalma ile örgütsel bağlılık arasında önemli ölçüde negatif bir ilişki bulunmaktadır. İş görenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar ortaya koymalarını sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu tutumlar arasında bulunmaktadır (Çırpan, 1999: 67).

### **2.6.4.Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı**

Bir kuruluşun işgücü katkısı firma başarısı için gerekli olduğu için önemli bir varlıktır. İnsan davranışının karmaşıklığı ve bireysel eylemlerin ardındaki gerekçe, herkesin kendi gündem ve hedeflerine sahip olması nedeniyle iyi bilinmektedir. İş gücü devir oranı, iş görenin çalıştığı örgütten ayrılma eğilimini gösterir. Bir işçi bir organizasyondan ayrıldığında, çalışanlara yapılan tüm çaba sonsuza dek kaybedildiğinden hem ekonomik hem de zaman bakımından şirkete zarar verilir. Kalifiye işçilerde örgütsel bağlılık ve işgücü devri konusunda kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda iş devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir (Gündoğan, 2009: 68).

### **2.6.5.Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti ile iş devri arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti, bir bireyin ayrılma algısını, iş devri ise gerçekten ayrılan bir kişinin davranışını içerir. Bir çalışanın, işinden ayrılmayı ciddi bir şekilde göz önünde bulundurması halinde işten ayrılma niyeti olduğu söylenebilir. Birçok araştırmacı, çalışanların ayrılma niyetinin muhtemel öncüllerini araştırarak

çalışanların ayrılma niyetini neyin belirlediğini incelemiştir. Bununla birlikte, çalışanların bir organizasyon veya mesleği terk etmelerinin standart bir sebebi yoktur. Örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda iş görenlerin, örgütün amaçlarına ve değerlerine olan bağlılığının ve inancının, onların örgütte kalma hususunda duymuş oldukları ahlaki sorumluluğu da önemli oranda artırdığını ortaya koymuştur. Bu nedenlerle işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Karataş, 2016: 74).

## **2.7. İmalat Sektörü(Gıda) Açısından Örgütsel Bağlılık**

İmalat sektörü (gıda) açısından örgütsel bağlılığı incelenmiştir.

### **2.7.1.İmalat (Gıda) Sektörüne İlişkin Temel Bilgiler**

İmalat, malzemelerin veya bileşenlerin pazarda satılabilecek nihai ürünlere dönüştürülmesi işlemidir. İmalat sektörü, hammadde ve ticari malların imalatı, işlenmesi veya hazırlanmasına dayanan üretim ve ticaret dalıdır. Bu sektör, tüm yiyecekleri, kimyasalları, tekstilleri, makineleri ve ekipmanları içerir. Günümüzde teknoloji, ülke ekonomisinin mal üretmek yerine hizmet sunma yolunda ilerlemesine neden olmaktadır. Bununla birlikte, ekonomistler için, sağlıklı bir imalat endüstrisinin, sağlıklı ve gelişen bir ekonominin en belirleyici göstergelerinden biri olduğu açıkça görülmektedir. İmalat sektörü, ekonominin hemen hemen her alanıyla iç içe geçmektedir (Polat, 2011: 28-28).

İmalat sanayi aynı zamanda ekonomik döngüde dalgalanmalara neden olan iç ve dış etkilere karşı çok hassas bir sektördür. Ekonomik çevrelerin gelişimini kopyalayan veya hatta dışlayan bir sektör olarak kabul edilir. Ekonomik değişkenlerdeki döngüsel dalgalanmalar, endüstriyel işletmelerdeki faaliyetlerin yürütülmesi veya sona ermesi hakkında karar vermede önemli bir etkiye sahiptir (Oraman, 1999:16-26).

İmalat sektörü içerisinde gıda imalatı önemli bir yer tutmaktadır. Gıda endüstrisi, gıda tüketiminin kullanılabilirliğini, erişimini ve kalitesini artırarak müşterileri memnun etmek için potansiyel ve stratejik bir role sahiptir. Gıda endüstrisi, hammadde, yani bozulabilir, hacimli ve mevsimsel özelliklere sahiptir.

Ayrıca, tarımsal ürünün hammaddesi çeşitli kalitededir. Bu nedenle, ürün tipine ve ilgili tipik karakteristiklere göre uygun taşıma gereklidir (Turhan, 2005: 72-75).

Ayrıca, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri zaman zaman değişmektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin değişmesi hem tasarım, kalite hem de teslimat sürecinde daha fazla çeşitlilik gösterme eğilimindedir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin çeşitliliği, şirketin, değişen bir ürün üretebilmesini gerektirmektedir. Gıda endüstrisi, diğer imalat endüstrileriyle karşılaştırıldığında belirgin özelliklere sahiptir. Gıda endüstrisini diğer imalat endüstrileriyle, yani kimyasal değişim, olgunlaşma döngüleri/ gecikmeleri ve gıda ürünleri bozulmalarından ayırt etmek için birkaç faktör vardır. Bu farklılıklarla birlikte gıda endüstrisi üretim sistemi de kendine özgü bir karaktere sahiptir (Oraman, 1999: 16-26).

Günümüzün iş ortamı, birçok karmaşıklığı ve çoğu işletmeyi geri çekilmeye zorlayan, başkalarının varlığını yeniden müzakere etmek zorunda kaldıkları ve doğrudan satış gibi radikal kararlar almaya zorlanan dış çevre baskılarının çeşitliliği ile karakterize edilen ortamdır. Bu belirsizliklerin karşısında yöneticiler, kurumsal organların artık yalnızca gelişmiş ürünlerle değil, aynı zamanda kendini adanmış ve kararlı çalışanlar aracılığıyla da sürdürülebileceklerinin farkına varmışlardır. Çalışanlar örgütlerine bağlı kaldıklarında, diğer hayati hedefler arasında stratejik ve önceden belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşmak mümkün olmaktadır. Örgütlerin verimliliği açısından önemli olan örgütsel bağlılık, bütün sektörlerde olduğu gibi, imalat sektöründe de incelenmektedir.

İmalat sektöründe çalışan iş görenlerin, örgütsel bağlılıklarının, farklı örgütsel değişkenler ile ilişkisi üzerine araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Dinc (2017:773-789)'in Bosna Hersek Federasyonu'nda mobilya imalatçı firmalarında çalışan işçiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, örgütsel bağlılık bileşenlerinin genel iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu çalışma örgütsel bağlılık bileşenlerinin genel iş tatmini ve iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık bileşenlerinin, genel iş memnuniyeti yoluyla iş performansını etkilediğine işaret etmektedir. Çalışma, Bosna-Hersek

Federasyonu'nda mobilya üreten şirketlerin, iş tatminlerini etkileyerek çalışanların iş performansını artırabileceğini ileri sürülmüştür.

## **2.8.Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılık Bağlamındaki İlişkisi**

İş dünyası küreselleştikçe, kayırmacılık konusundaki kültürel tutumların ve algıların farklı ülkeler ve sektörler arasında nasıl değiştiğini anlamak çok önemli hale gelmektedir. Gelişmiş ülkelerde kayırmacılığa karşı önleyici yasal tedbirler alınırken, gelişmekte olan ülkelerde bu uygulamalar günlük yaşamın bir parçası olmaya devam etmektedir. Kayırmacılık iş hayatında çok yaygın karşılaşılan bir olgudur. Kayırmacılığın yoğun yaşandığı organizasyonlarda, insan kaynakları departmanları, faaliyetlerini bağımsız olarak yürütmekte başarısız olmaktadır (Çetinkaya ve Tanış, 2017:609).

İmalat sektöründe, profesyonellik ve kurumsallaşmanın oldukça büyük zorluklarla yerleştirildiği düşünülürse kayırmacılık gibi olguların bu sektörlerde, şüphesiz çalışma yaşamında olumsuz etkiler bırakacağı muhakkaktır. Bununla birlikte, kayırmacılık gibi uygulamaların, çalışanların örgüt kültürüne ve örgütsel bağlılığına etkisini anlamak önem taşımaktadır (Büte, 2011:188).

Çalışanlar ayrıcalıklı bir kişiyle rekabet halindeyse, terfi etme olasılıkları oldukça düşüktür. Ayrıca, beceriksiz bir kişi altında çalışmak, olumsuz ayrıcalığa maruz kalmış bir çalışanda memnuniyetsizlik yaratacaktır. Katkı oranı ve sunulan fayda arasındaki eşitsizlik çalışanların haksız bir ortamda çalıştıklarını düşünmelerini sağlar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan güven eksikliği iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Büte, 2011:189). Kayırmacılıktan kaynaklanan haksız rekabet ortamı, örgütsel bağlılıkta zayıflığa neden olduğundan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte ve bu nedenle iş bırakma niyetini tetiklemektedir. Ayrıca, akrabalık temelli kayırmacılık uygulamaları bazen aile mücadelelerine, nesiller arası çatışmalara, zayıf örgütsel bağlılık ve yetkin ve yüksek kaliteli yöneticilerin iş devrine neden olabilir (Özler vd., 2007: 438-439).

Örgütlerdeki bazı kişilere ayrıcalık tanımak her zaman doğrudan maddi çıkarlar için olmayabilir. Bazen de belirli bağlılıklar ve yükümlülüklerden de doğabilir. Diğer bir deyişle, para ya da mülk gibi ekonomik bir güç yerine, örgütsel bağlılık gibi manevi bir gücün kullanılma olasılığı da bulunmaktadır. (Büte, 2011:189).

## **2.9.Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları**

Çalışanlar, bir kuruluşun rekabetçi bir ortamda başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütsel başarı ise çalışanların performansı ile yakından ilişkilidir. Çalışmalar örgütsel bağlılık ve personel performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, personelin örgütlerine psikolojik bağlılığı olarak tanımlanır ve duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları olarak ele alınır. Örgütsel bağlılığın örgütlerin başarısı açısından öneminin anlaşılması ile bu konuda dünyada olduğu gibi ülkemizde de araştırmalar yapılmaktadır.

Aydın Balyer (2015:3-15)’in Türkiye’deki öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını araştırmak üzere gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel başarı ile ilgili politikalara ilişkin algılarını, örgütsel bağlılıklarını, örgütleri için çalışmaya devam etmelerini, örgütsel değerleri ve örgütlerin geleceğine yönelik düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar öğretmenlerin örgütsel başarı, örgütsel bağlılık, ve gelecek hakkındaki algılarının düşük ve olumsuz olduğunu ortaya koymaktadır.

Duman ve Giritli (2014: 8-10)’nin İnşaat sektöründe çalışan profesyoneller üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel konulara odaklanılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inşaat endüstrisi profesyonelleri perspektifinden netleştiren ilk çalışmalardan biri olmuştur.

Tekin ve arkadaşları (2014: 69-80)’nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, Meyer, Allen ve Smith’in çalışmasında açıklanan ölçeği kullanarak bir dizi devlet üniversitesinde çalışan bilim adamlarının örgütsel bağlılıkları araştırılmıştır.

Duygusal, devamlılık ve normatif taahhüt bileşenleri bakımından kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçları, süreklilik taahhüdü açısından kadın ve erkek gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur.

Parasız ve diğerleri (2017:4066-4076)'nin yapmış olduğu Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda çalışan akademisyenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin belirlenmesi ve istihdam bırakma niyetiyle ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucu, akademisyenlerin duygusal bağlılığının alt boyutunun temel unsuru oluşturduğunu ve ayrılma niyetinin düşük olduğunu göstermiştir. Cinsiyet ve medeni durumun değişkenlerinin örgütsel bağlılık ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkilemediği bulunmuştur. Öte yandan, idari rolü olan akademisyenler anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ölçekler arasındaki korelasyon neticelerine gelince, duygusal bağlılık düzeyi ile ayrılma niyeti arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki ve normatif bağlılık ile istihdam durumu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

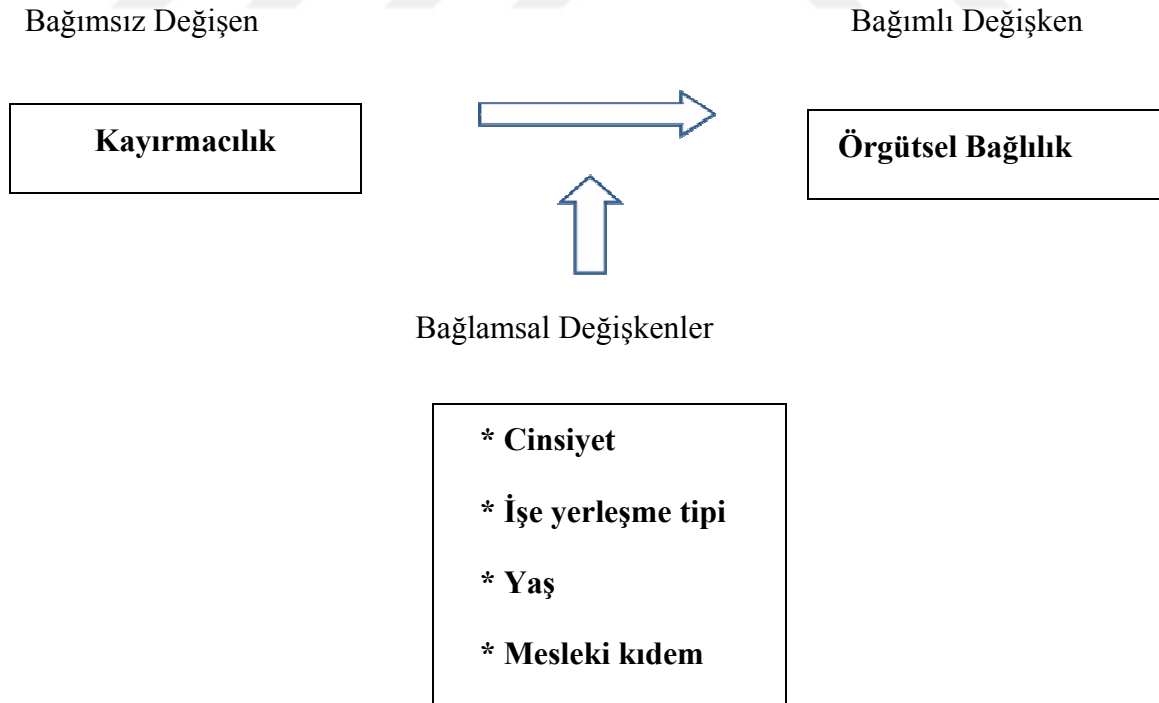
### YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığın etkisinin bir gıda işletmesinde uygulanması/araştırılması. Araştırma yöntemi, hipotezi ve analizi bu bölümde yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Yöntemi ve Amacı

Bu araştırma Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde görev yapan yöneticilerin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarını ve kayırmacılığın örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ve çalışmaların algılarının belirlenmesi sonucunda çözüm yollarının bulunması ve yöneticilere öneriler sunulması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde görev yapmakta olan yöneticilerin kayırmacılık yapıp yapmadıklarını ve kayırmacılığın çalışanların örgütsel bağlılıklarını kişisel özelliklerine ve algılarına dayalı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma verileri, geliştirilen ölçekler ve kişisel bilgi formu aracılığıyla toparlanacaktır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Kurgulanan Kurumsal Modeli

Araştırmamızda demografik ve diğer istatistiki veriler dikkate alınmıştır. Araştırmamızda cinsiyet, işe yerleştirme tipi, yaş, medeni durumu, çalışmakta olduğu birimdeki süresi, mesleki kıdemi, mesleki örgüte üyeliğinde farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın kurgulan kuramsal modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

### **Ana Hipotez**

$H_a$ = Kayırmacılık ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

### **Alt Hipotezler**

$H_{a1}$ = Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\varepsilon$ ,  $p<,05$ ).

$H_{a2}$ = Cinsiyet değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{a3}$ = İşe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{a4}$ = Yaş değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{a5}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

$Z_\alpha$  :  $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

$\sigma$ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$  = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ( $sd=n-1$ ).  $t_{\alpha, sd}$  kritik değerleri  $sd= n-1 \rightarrow 5000$  olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir (Özdamar, 2003, s.116-118).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2} \quad n = \frac{P. Q. Z_{\alpha}^2}{d^2}$$

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Örnekleme

Bu araştırma;

- Yalnızca Konya ilinde faaliyet gösteren bir gıda işletmesi ile sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
- Verilerin analizinde kullanılan istatistiki yöntemlerle sınırlıdır.

Araştırma Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde beyaz yaka çalışanları ( $n=150$ ) mavi yaka çalışanları ( $n=150$ ) genel toplamda ise ( $n=300$ ) beyaz yaka ve mavi yaka çalışanları evrenden basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle seçilmiştir.

Araştırmanın anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Analiz ve Değerlendirmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki adet anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ilk ölçek “Eş-Dost Kayırmacılığı Ölçeği” Turhan (2013) tarafından geliştirilmiş olup Geçer(2015)’in ‘Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı(Muğla ili örneği)’ tezinde kullanılarak literatüre kanılmış olup ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek genelinde  $n=15$  soru yer almaktadır. Ölçek Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlarına beşli Likert tarzda sorulmuştur. Ölçekte elde edilen puanların yükselmesi eş dost kayırmacılığının arttığını göstermektedir. Ölçek için yapılan açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1.’de yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Kayırmacılık Ölçeğinin AFA ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Madde No	İç Grup Yanlılığı	Paternal Kronizm	Karşılıklı Çıkar Alışverişi
M1	,731		
M2	,777		
M3	,831		
M4	,746		
M5	,793		
M6	,746		
M7		,804	
M8		,829	
M9		,789	
M10		,790	
M11		,825	
M12			,892
M13			,858
M14			,879
M15			,910
Özdeğerler	5,796	3,126	1,716
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	38,638	20,840	11,440
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	70,918		
Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	,891	,896	,909
Ölçek Geneli Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	,838		

Verilerin faktör analizi uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Test's) testi yapılmıştır. Kayırmacılık Ölçeği (KMO=,879, sig=,000) ve Barlett 1837,791 df 105  $p < 0,05$  bulunmuştur. KMO'nun ,80'den yüksek ve Barlett testi anlamlı çıkmıştır. Ölçeğe dik döndürme yöntemi olan varimaks uygulanmıştır. Ölçek üç boyutunu da muhafaza etmiştir. Buna göre "İç Grup Yanlılığı" boyutunun faktör yük değerleri ,731 ile ,831 arasında değişmektedir. "Paternal Kronizm" boyutunun faktör yük değerleri ,789 ile ,829 arasında değişmektedir. "Karşılıklı Çıkar Alışverişi" boyutunun faktör yük değerleri ,858 ile ,910 arasında değişmektedir. Bu bulgular bütün boyutların yüksek faktör yüklenmelerinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan birinci boyutun öz değeri 5,796 ikinci boyutun öz değeri 3,126 üçüncü boyutun öz değeri 1,716 bulunmuştur. Öz değer istatistiğinin 1'den yüksek olması faktörleşmenin olduğunu göstermektedir. Birinci boyut varyansın % 38,638'ini ikinci boyut varyansın % 20,840'ını üçüncü boyut varyansın % 11,440'ını toplamda ise % 70,918'ini açıklamaktadır. Güvenirlik analizlerine bakıldığında ise birinci boyutun güvenirlik analizi ,891 ikinci boyutun ,896 üçüncü

boyutun ,896 kayırmacılık ölçeği geneli ise ,909 bulunmuştur. Bu haliyle yapı ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

İkinci ölçek olarak Allen ve Meyer'in geliştirdikleri ve sonradan modifiye ettikleri örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek genelinde n=18 soru yer almaktadır. Aynı şekilde ölçek Konya'da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlarına beşli Likert tarzda sorulmuştur. Ölçekten elde edilen puanların artması çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek için yapılan açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.2'de yer almaktadır.

**Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin AFA ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Madde No	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
M1	,660		
M2	,833		
M3	,743		
M4	,733		
M5	,863		
M6	,785		
M7		,783	
M8		,859	
M9		,883	
M10		,839	
M11		,831	
M12		,881	
M13			,781
M14			,818
M15			,759
M16			,809
M17			,770
M18			,782
Özdeğerler	5,540	3,815	2,601
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	30,788	21,196	14,451
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		66,426	
Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	,872	,924	,885
Ölçek Geneli Cronbach Alfa ( $\alpha$ )		,755	

Verilerin faktör analizi uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Test's) testi yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (KMO=,855, sig=,000) ve Barlett 2339,153 df 105  $p<0,05$  bulunmuştur. KMO'nun ,80'den yüksek ve Barlett testi anlamlı çıkmıştır. Ölçeğe dik döndürme yöntemi olan varimaks uygulanmıştır. Ölçek üç boyutunu da muhafaza etmiştir. Buna göre “Duygusal Bağlılık” boyutunun faktör yük değerleri ,660 ile ,863 arasında değişmektedir. “Devam Bağlılığı” boyutunun faktör yük değerleri ,783 ile ,883 arasında değişmektedir. “Normatif Bağlılık” boyutunun faktör yük değerleri ,781 ile ,818 arasında değişmektedir. Bu bulgular bütün boyutların yüksek faktör yüklenmelerinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan birinci boyutun öz değeri 5,540 ikinci boyutun öz değeri 3,815 üçüncü boyutun öz değeri 2,601 bulunmuştur. Öz değer istatistiğinin 1'den yüksek olması faktörleşmenin olduğunu göstermektedir. Birinci boyut varyansın % 30,788'ini ikinci boyut varyansın % 21,196'sını üçüncü boyut varyansın % 14,451'ini toplamda ise % 66,426'sını açıklamaktadır. Güvenirlilik analizlerine bakıldığında ise birinci boyutun güvenirlilik analizi ,872 ikinci boyutun ,924 üçüncü boyutun ,885 örgütsel bağlılık ölçeği geneli ise ,755 bulunmuştur. Bu haliyle yapı ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçek için uygulama verileri üzerinde yapılan güvenirlilik analizi Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=,832$  çıkmıştır. Bu da ölçek uygulama verilerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. İkinci ölçek olarak Allen ve Meyer (1990)'in geliştirdikleri ve sonradan Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek genelinde  $n=18$  soru yer almaktadır. Aynı şekilde ölçek Konya'da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlarına beşli Likert tarzda sorulmuştur. Ölçekten elde edilen puanların artması çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek için uygulama verileri üzerinde yapılan güvenirlilik analizi Cronbach's Alfa değeri  $\alpha=,894$  çıkmıştır. Bu da ölçek uygulama verilerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 3.3. gösterilmektedir.

**Tablo 3.3.Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği Tablosu**

Değişkenler	İfa Sayısı	Cronbach Alfa
Kayırmacılık Ölçüm verileri	15	,832
Örgütsel Bağlılık Ölçüm verileri	18	,894

Ölçek aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 22.0, paket programına kaydedilip ve veriler analiz edilmiştir. Veriler bilgisayara aktarıldıktan sonra değişkenlere ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla hangi çeşit testlerin (parametrik veya non-parametrik) kullanılacağına karar vermek için normallik testi yapılmıştır. *Normallik* için Kolmogorov Simirnov (K-S) testi normallik varsayımı için kullanılmıştır. Ardından, araştırmada basıklık ve çarpıklık kritik değeri  $\pm 2,58$  olarak belirlenmiştir. *Doğrusallık* için Q-Q ve P-P vs. ile grafik analizleri belirlenmiştir. *Eşit Varyans* sınaması için Levene testine başvurulmuştur. Gözlem sayısı  $n=300$  olduğu için veri seti için Kolmogrov-Simirnov testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 3.4’de yer almaktadır.

**Tablo 3.4. Veri Seti Normallik Testi Analiz Sonuçları**

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	df	Anlamlılık
Kayırmacılık Ölçeği	,105	300	,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,114	300	,000

Tablo 3.4 incelendiğinde Kolmogrov-Simirnov İstatistik değerinin Kayırmacılık Ölçeği Ölçüm Veri Seti için ,105 ve anlamlılık değerinin  $p<0,05$  olduğu; Kolmogrov-Simirnov İstatistik değerinin Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Veri Seti için ,114 ve anlamlılık değerinin  $p<0,05$  olduğu görülmektedir. % 5 anlamlılık düzeyine göre veri setinin anlamlılık değerleri % 5’ten küçük olduğu için veriler normal dağılmamaktadır. Bu nedenle çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Veri setlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.5’de yer almaktadır.

**Tablo 3.5. Veri Seti Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

	İstatistik	Standart Hata
<b>Kayırmacılık Ölçüm Veri Seti</b>		
Çarpıklık	-,387	,141
Basıklık	-,788	,281
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçüm Veri Seti</b>		
Çarpıklık	,376	,141
Basıklık	-,464	,281

Tablo 3.5 incelendiğinde Kayırmacılık Ölçüm Veri Seti ve Örgütsel Bağlılık Ölçüm Veri Setinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2,58$  arasında olduğu görülmektedir.

**(i) Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri**

Anket çalışmaları sonucunda Konya’da faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan 300 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistikler Tablo 3.6’de yer almaktadır.

**Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılım Tablosu**

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	108	36,0
Erkek	192	64,0
<b>İşe Yerleştirme Tipi</b>		
Beyaz Yakalı	150	50,0
Mavi Yakalı	150	50,0
<b>Yaş</b>		
20-30 Yaş	81	27,0
31-40 Yaş	116	38,7
41 Yaş ve Üzeri	103	34,3
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	208	69,3
Bekâr	92	30,7
<b>Çalışılmakta Olan Birimdeki Süre</b>		
1-4 Yıl	88	29,3
5-8 Yıl	159	53,0
9 Yıl ve Üzeri	53	17,7
<b>Mesleki Kıdem</b>		
1-5 Yıl	59	19,7
6-10 Yıl	150	50,0

11 Yıl ve Üzeri	91	30,3
<b>Meslek Örgütüne Üyelik</b>		
Evet	114	38,0
Hayır	186	62,0
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b> <b>(%)</b>

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri Tablo 3.6'de incelendiğinde; cinsiyet dağılımlarının oranları kadınlar % 36,0 erkekler % 64,0'dır. Yaş dağılımlarının % 27,0'ı 20-30 yaş % 38,7'si 31-40 yaş % 34,3'ü 41 yaş ve üzeridir. Medeni durum dağılımlarının % 69,3'ü evli % 30,7'si bekârlardır. Çalışılmakta olan birimdeki süre dağılımlarının % 29,3'ü 1-4 yıl % 53,0'ı 5-8 yıl % 17,7'si 9 yıl ve üzeridir. Mesleki kıdem dağılımlarının % 19,7'si 1-5 yıl % 50,0'ı 6-10 yıl % 30,3'ü 11 yıl ve üzeridir. Meslek örgütüne üyelik dağılımlarının % 38,0'ı evet % 62,0'ı hayırdır.

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

### (ii) Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 3.7'de yer almaktadır.

**Tablo 3.7. Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kayırmacılık Ölçüm Verileri	3,87	5,00	4,57	,29
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	1,22	5,00	3,09	,83

#### Notlar:

(i) n=300 Kayırmacılık Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.832, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum anlamındadır Friedman çift yönlü Anova testine göre  $\chi^2= 189.319$  p=.000 F= 14.114, p=.000 sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

(ii) n=300 Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.894, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum anlamındadır Friedman çift

yönlü Anova testine göre  $\chi^2= 1010.548$   $p=.000$   $F= 73.886$ ,  $p=.000$  sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Kayırmacılık ölçüm verileri betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri  $4,57\pm 0,29$  Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri  $3,09\pm 0,83$  bulunmuştur. Bu bulgu, araştırmaya katılan mavi yakalı ve beyaz yakalı deneklerin kayırmacılık düzeyi algılarının yüksek olduğunu, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ise düşük olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında Kayırmacılık ölçüm verilerinin  $0,29$  Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinin  $0,83$  olduğu görülmektedir. Bu değerler verilerin homojen dağıldığını göstermektedir. Kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ölçüm verilerinin dağılımları incelendiğinde Friedman Testi [ $\chi^2= 189.319$   $p=.000$ ] ile F Testi [ $F= 14.114$ ,  $p=.000$ ] anlamlı bulunmuştur. Bu da verilerinin dağılımlarının kendi içerisinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Kayırmacılık Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.832 Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.894 çıkmıştır. Bu da ölçüm verilerinin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### (iii) Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.8’de yer almaktadır.

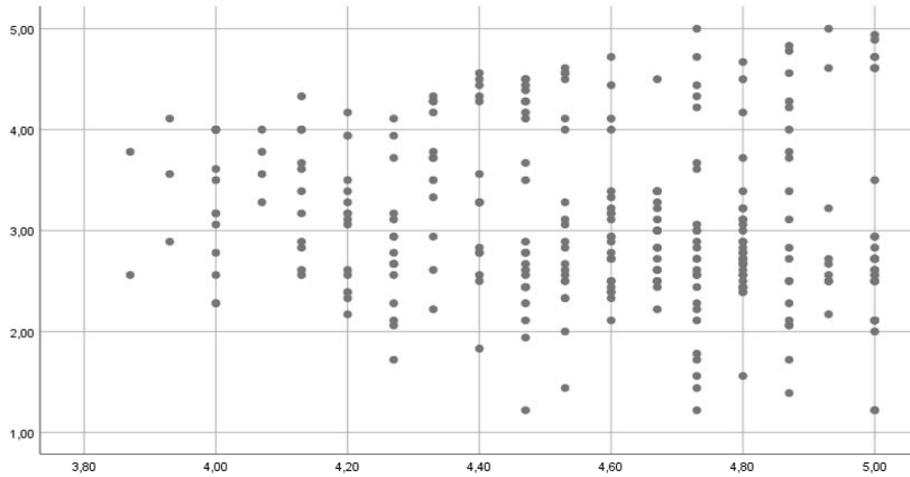
**Tablo 3.8. Korelasyon Analiz Sonuçları**

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Kayırmacılık Ölçüm Verileri(Log <sub>10</sub> ) (Y <sub>1</sub> )	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	300	
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri (Log <sub>10</sub> ) (Y <sub>2</sub> )	Korelasyon	-,165**	1
	Anlamlılık	,004	
	N	300	300

#### Notlar:

- (i)\*\*  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı
- (ii)\*  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 3.8.’de incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri ile Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri arasında ( $r=-.165$ ,  $p<0,01$ ) ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin (Şekil 3.4) olduğu görülmektedir.



**Şekil 3.2. Kayırmacılık Ölçüm Verileri ile Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği**

**Tablo 3.9. Kayırmacılık Basit Korelasyon Analizi (Pearson) Sonuçları**

İlişki	Kayırmacılık Boyutları	İç Grup Yanlılığı	Paternal Kronizm	Karşılıklı Çıkar Alışverişi
İç Grup Yanlılığı	Korelasyon	1		
	Anlamlılık			
Paternal Kronizm	Korelasyon	,544**	1	
	Anlamlılık	,000		
Karşılıklı Çıkar Alışverişi	Korelasyon	,370**	,410**	1
	Anlamlılık	,000	,000	

**Notlar:**

(i)\*\*  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

(ii)\*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Kayırmacılık ölçeği alt boyutları ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 3.9’de incelendiğinde; İç Grup Yanlılığı ölçüm verileri ile Paternal Kronizm ölçüm verileri arasında ( $r = +.544$ ,  $p < 0,01$ ) İç Grup Yanlılığı ölçüm verileri ile Karşılıklı Çıkar Alışverişi ölçüm verileri arasında ( $r = +.370$ ,  $p < 0,01$ ) Paternal Kronizm ölçüm verileri ile Karşılıklı Çıkar Alışverişi ölçüm verileri arasında ( $r = +.410$ ,  $p < 0,01$ ) orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Basit Korelasyon Analizi (Pearson) Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Korelasyon	1		
	Anlamlılık			
Devam Bağlılığı	Korelasyon	,654**	1	
	Anlamlılık	,000		
Normatif Bağlılık	Korelasyon	,516**	,315**	1
	Anlamlılık	,000	,000	

**Notlar:**

(i)\*\*  $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

(ii)\*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel Bağlılık ölçeği alt boyutları ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları Tablo 3.10'de incelendiğinde; Duygusal Bağlılık ölçüm verileri ile Devam Bağlılığı ölçüm verileri arasında ( $r = +.654$ ,  $p < 0,01$ ) Duygusal Bağlılık ölçüm verileri ile Normatif Bağlılık ölçüm verileri arasında ( $r = +.516$ ,  $p < 0,01$ ) Devam Bağlılığı ölçüm verileri ile Normatif Bağlılık ölçüm verileri arasında ( $r = +.315$ ,  $p < 0,01$ ) orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde  $p$  iki yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_a =$  Kayırmacılık ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ).

**(iv) Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.7’de yer almaktadır.

**Tablo 3.11. Basit Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişken	$\beta$	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,933	,159	-	5,874	,000*
Kayırmacılık Ölçüm Verileri (Log <sub>10</sub> )	-,696	,241	-,165	2,892	,004*

**Notlar:**

(i) Determinasyon Katsayısı  $R = ,165$   $R^2 = ,027$  Regresyon Modeli Önemlilik Testi  $F_{(1-298)} = 8.363$   $p = ,004^*$

(ii) Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri

(iii) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, Bağımlı

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ( $0,00 < 0,05$ ) regresyon modeli önemlidir [ $F_{(1-298)} = 8.363$ ,  $p = ,004$ ]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda,  $\beta_0$  parametresinin (sabit) değeri ,933  $\beta_1$  parametresinin değeri -,696 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = ,933 - ,696 X_1 \quad (2)$$

$\beta_0$  parametresinin negatif olması, kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin azalacağını göstermektedir.

$\beta_0$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ( $0,00 < 0,05$ ),  $\beta_0$  parametresi önemlidir [ $t = 6.547$ ,  $p = ,000$ ].

$\beta_1$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ( $0,00 < 0,05$ ),  $\beta_1$  parametresi önemlidir [ $t = 2.357$ ,  $p = ,019$ ].

Tabloda yer alan  $R^2$  değeri örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin % 2,7'sinin kayırmacılık ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde;

Örgütsel bağlılık diğer parametre baz alınmadan doğrudan % 93,3'lük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kayırmacılık, örgütsel bağlılık üzerinde negatif olarak % 69,6'luk bir etkiye sahiptir. Kayırmacılığın olması, örgütsel bağımlılığı % 69,6 düzeyinde azaltmaktadır. Öte yandan birim olarak ifade edildiğinde ise; kayırmacılık 1 birim arttığında, örgütsel bağlılık 0,7 birim azalarak 0,2 birime düşmüş olacaktır.

Genel olarak regresyon modeli ( $Y=$ Örgütsel Bağlılık,  $X=$ Kayırmacılık) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a1} =$  Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\varepsilon$ ,  $p<,05$ ).

#### (v) İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Cinsiyet değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.11'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları**

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Kayırmacılık Ölçüm Verileri	Kadın	108	4,55	0,30	,945	,345
	Erkek	192	4,58	,29		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	Kadın	108	3,38	0,90	4,452	,000*
	Erkek	192	2,93	0,75		

#### Notlar:

(i) \*  $p<,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri [ $t=,945$ ,  $p>,05$ ] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öte yandan, Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [ $t=4.452$ ,

$p < 0.05$ ] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kayırmacılık ölçüm verilerinde kadın ve erkeklerin algı düzeyleri ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle mavi ve beyaz yakalı çalışan kadın ve erkeklerin kayırmacılık algı düzeyleri yüksektir. İstatistiki olarak anlamlı olan Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinde ise kadınların (3,38) örgütsel bağlılık algı düzeyleri erkeklere (2,93) göre yüksek çıkmıştır. Kadın çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir. Ancak genel olarak beyaz ve mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir.

Genel olarak t testi (cinsiyet) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a2}$ = Cinsiyet değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

#### (vi) Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.13'da yer almaktadır.

**Tablo 3.13. İşe Yerleşme Tipi Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları**

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Kayırmacılık Ölçüm Verileri	BeyazYakalı	150	4,58	0,31	,367	,714
	MaviYakalı	150	4,56	0,28		
ÖrgütselBağlılık ÖlçümVerileri	BeyazYakalı	150	3,58	0,79	12,330	,000*
	Mavi Yakalı	150	2,61	0,55		

#### Notlar:

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri [ $t = .367$ ,  $p > 0.05$ ] işe yerleşme tipi

değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öte yandan, Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [ $t=12.330$ ,  $p<0.05$ ] işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kayırmacılık ölçüm verilerinde mavi ve yakalı çalışanların algı düzeyleri ortalamalarının birbirine yakın ve yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak anlamlı olan Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinde ise beyaz yakalı çalışanların (3,58) örgütsel bağlılık algı düzeyleri mavi yakalı çalışanlara (2,61) göre yüksek çıkmıştır. Beyaz yakalı çalışanların lehine bir artışın olduğu söylenilebilir. Ancak genel olarak beyaz ve mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin orta seviyede olduğu ve düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir.

Genel olarak t testi (işe yerleşme tipi) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a3}$ = İşe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

#### **(vii) Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Yaş değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.14. Tablo 3.15 ve Tablo 3.16'de yer almaktadır.

**Tablo 3.14. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi****Sonuçları**

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Kayırmacılık Ölçüm Verileri	20-30 Yaş	81	4,58	0,31	,247	,781
	31-40 Yaş	116	4,56	0,29		
	41 Yaş ve Üzeri	103	4,58	0,29		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	20-30 Yaş	81	3,19	0,84	5,610	,004*
	31-40 Yaş	116	3,22	0,82		
	41 Yaş ve Üzeri	103	2,87	0,81		

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Deneklerin yaş değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-297)} = .247$ ,  $p > 0.05$ ]. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [ $F_{(2-298)} = 5.610$ ,  $p < 0.05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 3.15’de yer almaktadır.

**Tablo 3.15. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları**

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	,779	2	297	,460

**Notlar:**

(i)  $p > 0,05$  anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii)  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 3.15 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 3.16’de yer almaktadır.

**Tablo 3.16. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
20-30 Yaş	31-40 Yaş	-,02828	,11877	,969
	41 Yaş ve Üzeri	,31660*	,12181	,026
31-40 Yaş	20-30 Yaş	,02828	,11877	,969
	41 Yaş ve Üzeri	,34488*	,11105	,006
41 Yaş ve Üzeri	20-30 Yaş	-,31660*	,12181	,026
	31-40 Yaş	-,34488*	,11105	,006

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde deneklerin yaş değişkenine göre 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılık vardır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 31-40 grubu lehine bir artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a4}$ = Yaş değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

**(viii) Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Mesleki kıdem değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.17 Tablo 3.18 ve Tablo 3.19'de yer almaktadır.

**Tablo 3.17. Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Kayırmacılık Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	59	4,54	0,30	,287	,751
	6-10 Yıl	150	4,57	0,30		
	11 Yıl ve Üzeri	91	4,58	0,29		
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	59	3,28	0,71	3,803	,023*
	6-10 Yıl	150	3,12	0,78		
	11 Yıl ve Üzeri	91	2,92	0,96		

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-297)}=.287$ ,  $p > 0,05$ ]. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [ $F_{(2-298)}=3.803$ ,  $p < 0,05$ ] mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çoklu mukayese testinin seçimi için yapılan varyans homojenlik testi analiz sonuçları Tablo 3.18’de yer almaktadır.

**Tablo 3.18. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları**

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri	,004	2	297	,996

**Notlar:**

(i)  $p > 0,05$  anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmaktadır.

(ii)  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde varyans homojenliği sağlanmamaktadır.

Tablo 3.18 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları Tablo 3.19’da yer almaktadır.

**Tablo 3.19. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Verileri Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,16101	,12680	,413
	11 Yıl ve Üzeri	,36925*	,13792	,021
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,16101	,12680	,413
	11 Yıl ve Üzeri	,20824	,10964	,141
11 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,36925*	,13792	,021
	6-10 Yıl	-,20824	,10964	,141

**Notlar:**

(i) \*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılık vardır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 1-5 yıl meslek kıdemi grubu lehine bir artış gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a5}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Kayırmacılık ölçüm verileri betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde; araştırmaya katılan mavi yakalı ve beyaz yakalı deneklerin kayırmacılık düzeyi algılarının yüksek olduğu, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ise düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Standart sapma değerlerine bakıldığında Kayırmacılık ölçüm verileri ve Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinin homojen dağıldığı, Friedman Testi ile F Testinin anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular ölçüm verilerinin dağılımlarının kendi içerisinde tutarlı olduğunu göstermiştir. Kayırmacılık ölçüm verileri ve Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinin güvenilirlik değerleri de yüksek çıkmıştır. Genel olarak, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların kayırmacılığa ilişkin algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öte yandan örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük çıkmıştır.

Kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Pearson) sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri ile Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri arasında ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_a$ = Kayırmacılık ile örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; kurulan regresyon modeli testi önemli çıkmıştır. Araştırma sabit katsayısı ( $\beta_0$ ) negatif çıkmıştır.  $\beta_0$  parametresinin negatif olması, kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğ erinin azalacağını göstermiştir. Yine araştırmada  $\beta_0$  ve  $\beta_1$  katsayıları anlamlı çıkmıştır.  $R^2$  değeri örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık yüzde üçünü kayırmacılık ile açıklamıştır. Bu değerin düşük olması örgütsel bağlılığın yalnızca kayırmacılık ile açıklanamayacağını göstermiştir. Örgütsel bağlılık diğ er parametre baz alınmadan

doğrudan yüzde doksan üçlük bir etkiye sahiptir. Kayırmacılık, örgütsel bağlılık üzerinde negatif olarak yüzde yetmişlik bir etkiye sahiptir. Kayırmacılığın olması, örgütsel bağlılığını yüzde yetmiş düzeyinde azaltmaktadır. Öte yandan birim olarak ifade edildiğinde ise; kayırmacılık 1 birim arttığında, örgütsel bağlılık 0,7 birim azalarak 0,2 birime düşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak regresyon modeli ( $Y=Örgütsel Bağlılık$ ,  $X=Kayırmacılık$ ) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a1} =$  Kayırmacılığın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+\varepsilon$ ,  $p<,05$ ).

Cinsiyet değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öte yandan, Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mavi ve beyaz yakalı çalışan kadın ve erkeklerin kayırmacılık algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. İstatistiki olarak anlamlı olan Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinde ise kadınların, örgütsel bağlılık algı düzeyleri erkeklere göre yüksek çıkmıştır. Kadın çalışanların lehine bir artışın olduğu görülmüştür. Ancak genel olarak beyaz ve mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak t testi (cinsiyet) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a2} =$  Cinsiyet değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

İşe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları

incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öte yandan, Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kayırmacılık ölçüm verilerinde mavi ve yakalı çalışanların algı düzeyleri ortalamalarının birbirine yakın ve yükselme eğiliminde olduğu görülmüştür. İstatistiki olarak anlamlı olan Örgütsel Bağlılık ölçüm verilerinde ise beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeyleri mavi yakalı çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Ancak genel olarak beyaz ve mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin orta seviyede olduğu ve düşüş eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak t testi (işe yerleşme tipi) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a3}$ = İşe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

Deneklerin yaş değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti ve çoklu mukayese testinin seçimi için varyans homojenlik testi yapılmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde deneklerin yaş değişkenine göre 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşüş eğiliminde olduğu görülmüştür. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 31-40 grubu lehine bir artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (yaş) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a4}$ = Yaş değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

Deneklerin işe yerleşme tipi değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde; Kayırmacılık ölçüm verileri işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri işe yerleşme tipi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti ve çoklu mukayese testinin seçimi için varyans homojenlik testi yapılmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından Tukey HSD testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşüş eğiliminde olduğu görülmüştür. Genel olarak orta düzeyde olmak üzere farklılığın 1-5 yıl meslek kıdemi grubu lehine bir artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak F testi (mesleki kıdem) anlamlılığı incelendiğinde; kayırmacılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez red edilmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde % 95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a5}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre kayırmacılık ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

Bu sonuçlar bağlamında;

**(i) Uygulamaya Yönelik Öneriler**

1. Araştırmada, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların kayırmacılık algı düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu nedenle kayırmacılığın engellenmesi için bürokratik olarak gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

2. Araştırmada, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeyleri düşük çıkmıştır. Bu nedenle kayırmacılığın bürokratik olarak düzenlenerek, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artırılmalıdır.

3. Araştırmanın daha kapsamlı sonuçlar vermesi için Türkiye'de faaliyet gösteren diğer işletmelerde de uygulanması daha genel bilgiler elde edilmesini sağlayabilir.

4. Eleman seçimi, performans sistemi ve uygulaması ile kariyer planları liyakat esasına göre yapılmalıdır.

**(ii) Araştırmaya Yönelik Öneriler**

1. İşletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesine yönelik faktörlerin belirlenmesi literatüre farklı bir katkı sağlayacaktır.

2. Daha önce örgütsel bağlılık ve kayırmacılık ile birçok çalışma yapılmış olup bu çalışmalar farklı yazarlar tarafından farklı faktörlerde değerlendirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma yaşamına etkisi, örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimseyip benimsemedikleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve bunun sonucunda bireylerin işletmeye kazanımları ve kayıpları, kayırmacılık ile bireylerin psikolojileri arasındaki ilişki, personel devir oranları, işe devam durumları, çalışanların yaşam kaliteleri ve bireylerin performans değerlendirmesi gibi değerler, örgütsel bağlılık ve kayırmacılığın birbirinden bağımsız olarak farklı çalışmalarda fazlasıyla araştırıldığı görülmektedir.

3. Bu çalışmaların ölçek ve sektör dağılımı zenginleştirilerek arttırılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- AFFUM, O. ve E. Acquah ve P. Acheampong** (2015). "Relationship between organisational commitment and demographic variables: Evidence from a commercial bank in Ghana", **European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences**, 2(1), 769-778.
- AKTAN, C.** (2002). "Yolsuzlukla mücadele stratejileri". C. C. Aktan içinde, **Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma**, (s. 51-69). Ankara: Hak-İş.
- ALLEN, L.** (1984). **Management and Organization**, New York: Hill International.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), : 1-18.
- ALLEN, N., J. P. Meyer** (1991). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? **Journal of Business Research**(26), 49-61.
- ARASLI, H., M. Tümer** (2008). Nepotism, Favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. **Social Behavior and Personality**, 36(9), 1237-1250.
- ATALAY, İ.** (2010). "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AYDIN, Y.** (2015). "Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü** Ankara.
- AYDOĞAN, İ.** (2009). "Favoritizm in the Turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage", **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, 4(1), 19-35.
- AYTAÇ, Ö.** (2010). "Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık" R. Erdem içinde, **Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli**(s. 3-26). İstanbul: Beta.
- BALAY, R.** (2000). "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği", **Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- BALCI, A.** (2004). **"Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem"**, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem Yayıncılık
- BALYER, A.** (2015). "Örgütsel Adanmışlık: Türkiye'deki Öğretmenlerin Algıları", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30(2), 01-14.
- BASIM, N.** (2000). "Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**(2), 33-53.
- BAYHAN, V.** (2002). "Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri Patronaj ve nepotizm", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 26(1), 1-13.
- BAYRAM, L.** (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 1(4), 127-136.
- BERKMAN, A.** (2009). **Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayını.
- BİBER, M.** (2016). **Kamunun Etik Çıkmazı: Kayırmacılık**, Ankara: Adalet Yayınevi.

- BREWER, P.** (1998). "National Culture and Activity-Based Costing Systems: A Note". **Management Accounting Research** 1, 17-19
- BRINKERHOFF, D.** ve A.A. Goldsmith(2002). "Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming", **Management Systems Internationa**.
- BÜTE, M.** (2009). "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon ilinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma"**17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (s. 737-741).
- BÜTE, M.** (2011). "The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resources Practices:A Research on Turkish Public Banks",**TODAD's Review of Public Administration**, 5(1), 185-208.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.** (2005). "**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**", Ankara: Pegem Yayınları (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı)
- CENGİZ, A.** (2001). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama",. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Eskişehir.
- ÇAKIR, Ö.** (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- ÇAVUŞ, S.** ve S. Gündoğan (2008). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma",**Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**(1), 18-34.
- ÇETİNKAYA, A.** ve Z. Sanioğlu Tanış(2017). "Örgütlerde Kayırmacılığın İş yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması", **International Journal of Economic and Administrative Studies**(16), 607-618.
- ÇEVİKBAŞ, R.** (2006). "Yönetimde etik ve yozlaşma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 272-286.
- ÇIRPAN, H.** (1999). "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan",**Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÇÖL, G.** (2004), "Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi", **İSGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 6(2), 241-264.
- ÇUHADAR, S.** (2017). "Sosyal Politika ile Klientalizm İlişkisi; Gıda Bankacılığı Üzerinden Bir Değerlendirme", **Çalışma ve Toplum**(2), 681-701.
- DAĞLI, A.** ve Z. Akyol (2019). "The Relationship between Favouritism Behaviours of Secondary School Administrators and Organizational Commitment of the Teachers", **Journal of Education and Training Studies**, 7(7), 35-49.
- DAĞLI, T.** ve Z. Aycan (2010). **Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık** (s. 169-178). İstanbul: Beta Basım.
- DİNC, M. S.** (2017). "Organizational Commitment Components and Job Performance: Mediating Role of Job Satisfaction", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 11(3), 773-789.
- DOĞAN, S.** ve S. Kılıç (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**(29), 37-61.

- DUMAN, D. U. ve H. Giritli** (2014). "Determinants of Organizational Commitment: A Case from the Turkish Construction Industry"**Proceedings of the International Conference on Construction in a Changing World**, (s. 1-10).
- EISENBERGER, R. ve S.Huntington ve S. Hutchison ve D. Sowa** (1986). "Perceived organizational support". **Journal of Applied Psychology**, 500-507.
- ERDEM, M. ve E.Meriç** (2012). "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması" **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 141-149.
- ERDEM, R.** (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma" **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), 63-79.
- ERDEM, R.** (2010). "Kayırmacılık / Ayrımcılık". R. Erdem içinde, **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık**. İstanbul: Beta Yayınları.
- ETZIONI, A.** (1961). "A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power Involvement and Their Correlates", New York: The Free Press .
- FORD, R. ve F. McLaughlin** (1985). "Nepotism"**Personnel Journal**, 64(9), 57-60.
- GARZIA, D.** (2013). "Changing parties, changing partisans: The personalization of partisan",**Political Psychology**, 34(1), 67-89.
- GEÇER, A.** (2015). "Muğla İli, Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı (Muğla İli Örneği)", **Yüksek Lisans Tezi**, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- GIBSON, J.** (2003). **Organizations (Behavior, Structure, Processes)**, Boston: McGraw Hill Irwin.
- GUNZ, H. P. ve S.P. Gunz** (1994). "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", **Human Relations**, 47(7), 796-806.
- GÜÇLÜ, H.** (2006). **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- GÜNDOĞAN, T.** (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması"**Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.
- GÜR, E.** (2017). "Hofstede' in Ulusal Kültür Boyutları Modeli ve Ak Parti seçim beyannamelerinin kültür boyutları modeli bakımından analizi". **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Ankara.
- GÜRBÜZ, S.** (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2), 48-75.
- HEPER, M.** (2006). **Türkiye'de Devlet Geleneği**, (N. Soyarı, Çev.) Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- HOFSTEDE, G.** (1980). **Culture's Consequences: International Differences Work-Related Values**. Beverly Hills: CA: Sage.
- HOFSTEDE, G.** (2001). **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**, CA: Sage.

- HREBİNİAK**, L. ve J.L. Alutto (1972). "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment" **Administrative Science Quarterly**, 17(4), 555-573.
- İBİCİOĞLU**, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **D.E.Ü. İİBF Dergisi**, 15(1), 13-22.
- İNCE**, M. ve H.Gül (2005). **Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma**. Konya: Çizgi Kitapevi.
- KANTER**, R. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33(4), 499-517.
- KARACA**, B. (2001). "İs Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- KARACAOĞLU**, K. ve D. Yörük (2012). "Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14(3), 43-64.
- KARATAŞ**, A. (2016). "Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (kurum değiştirme) Niyeti İlişkisi", **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi** (53), 71-83.
- KHATRİ**, N. ve E.W.Tsang, ve T.M.Begley (2006). "Cronyism: A cross-cultural analysis", **Journal of International Business Studies**, 37(1), 61-75.
- KHATRİ**, N. ve E.Tsang (2003). "Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations", **Journal of Business Ethic**(43), 289-303.
- KIREL**, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(2), 115-136.
- KOÇEL**, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- LEFEBVRE**, R., ve V.Franke (2013). "Culture Matters: Individualism vs. Collectivism in Conflict Decision-Making", **Societies**(3), 128-146.
- MERİÇ**, E. ve M. Erdem M. (2013). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık", **Educational Administration: Theory and Practice**, 9(3), 467-498.
- MEYER**, J. ve L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model" **Human Resource Management Review**, 11(3), 299-326.
- MEYER**, J. ve N.J. Allen (1997). **Commitment in the Workplace Theory Research and Application**, California: Sage Publication.
- OKTAY**, C. (1983). **Yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi.
- ORAMAN**, Y. (1999, Şubat). "Gıda Sektörünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Gelişme Eğilimi", **Dünya Gıda Dergisi**, 16-25.
- ÖĞÜT**, A. ve M. Kaplan (2011). "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**(30), 191-206.

- ÖZDAMAR, K.** (2004). "**Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**". Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZKANAN, A.** ve R.Erdem (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", **Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year**, 2(20), 179-206.
- ÖZLER, H.** ve D.E. Özler, ve G.E.Gümüştengin (2007). "Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**(17), 437-450.
- ÖZSEMERÇİ, K.** (2003). **Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri**. Ankara: Sayıştay.
- ÖZTÜRK, M.** (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli örneği)",**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- PAKSOY, M.** (1996). **Örgütsel İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- PARASIZ, Ö.** ve M. Koç ve E. Ilgar ve M.Y. Şahin (2017). "Relationship between organizational commitment and turnover intentions of academics",**Journal of Human Science**, 14(4), 4066-4076.
- PELİT, E.** (2015). "The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey", **Journal of Management Research**, 7(4), 80-86.
- POLAT, H.** (2011). "Türkiye Ekonomisinde İmalat Sanayi" **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), 24-35.
- RANDALL, D. J.A.**Cote (1991). "İnterrelationships of Work Commitment Constructs", **Work and Occupations**, 18(2), 194-211.
- REİCHERS, A.** (1986). "Conflict and Organizational Commitments", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 508-514.
- RONİGER, L.** (2004). "Political Clientelism, Democracy and Market Economy", **Comparative Politics**, 36(3), 348-362.
- SARGUT, S.** (2001). **Kültürlerarası Farklaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.
- SHELDON, O.** (2003). **The Philosophy of Management**, London: Routledge.
- SIĞRI, Ü.** ve M. Tığr (2006). "Hofstede'nin "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlerde ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi",**Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 21(1), 327-341.
- SPRIEGEL, W. R.** (1960). **Principles of Business Organization and Operation**. New York: Prentice-Hall.
- SUAR, D.** ve R. Khuntia, R. (2004). "Does Ethical Climate Influence Unethical Practices and Work Behavior", **Journal of Human Values**, 10(1), 11-21.
- ŞİMŞEK, B.** (2013). "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Aratırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ŞİŞMAN, M.** (1994). **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- TARHAN, R. ve Ö.F. Gençkaya ve E. Ergül ve K. Özsemerci ve H.Özbaran, H. (2006). **Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)**, Ankara: Matsa Basımevi.
- TDK. (2019, 08 15). Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. adresinden alınmıştır
- TEKİN, M. ve E. Kayacan ve H.Bektaş, H. (2014). "Organizational Commitment: An Empirical Investigation of Scholars in Turkish Public Universities" **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**(21), 69-80.
- TERZİ, A. (2000). **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayınları.
- TOLAY, E. (2003). "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. İzmir.
- TOPALOĞLU, İ. (2010). "İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TORTOP, N. (1994). **Personel Yönetimi**, Ankara: Yargı.
- TURGUT, K. (2007). **Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi**. 09 15, 2019 tarihinde <https://sites.google.com/site/grandustadakademi/politik-yozlasmanin-insan-uezerindeki-etkisi> adresinden alındı
- TURHAN, R. (2016). "Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. İzmir.
- TURHAN, Ş. (2005). "Türk Gıda Sanayinde Rekabet Gücü Analizi" **Önce Kalite Dergisi**, 13(95), 72-77.
- TUTAR, H. ve M.Yılmaz ve C. Erdönmez (2006), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- UÇAR, D. ve A.B. Ötgen (2010). "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem" **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(2), 85-105.
- WASTİ, S.A. (2000). "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi". **8. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi**, 25-27.
- YAVUZ, E. (2009). "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma" **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 51-69.
- YAZICIOĞLU, İ. ve I.G. Topaloğlu (2009). "The relationship between organizational justice and commitment: A case study in accommodation establishments", **Journal of Business Research-Turk**, 1(1), 3-16.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). **"SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri"**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YILDIRIM, M. (2013). "Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(2), 370-382.
- YÜKSEL, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu ölçek, fabrikada çalışan personellerin "kayırmacılığın örgütsel bağlılığa etkisini incelemesini" saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise kayırmacılık uygulamalarına ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise personellere yönelik örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeler yer almaktadır.

Sizden istenen, ölçeklerde yer alan ifadelere görev yaptığınız birimdeki durumu göz önünde bulundurarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir.

Araştırma verileri yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacak, başka kişi yada kurumlarla paylaşılmayacaktır. Ölçekleri tam ve içten cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması açısından önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

**1.BÖLÜM****Anket - 1****Kişisel Bilgiler**

Lütfen size uygun olan ifadeyi (X) işareti ile belirleyiniz.

1.Cinsiyetiniz?

**Kadın** ( ) **Erkek** ( )

2.İşe yerleşme tipiniz?

**Beyaz Yakalı** ( ) **Mavi Yakalı** ( )

3.Yaşınız?

**20-25** ( ) **26-30** ( ) **31-35** ( ) **36-40** ( ) **41 ve yukarısı** ( )

4.Medeni durumunuz?

**Evli** ( ) **Bekar** ( )

5.Çalışmakta olduğunuz birimdeki süreniz?

**1-4** ( ) **5-8** ( ) **9 ve üstü** ( )

6.Meslekteki Kıdeminiz?

**1-3** ( ) **4-6** ( ) **7-10** ( ) **11-15** ( ) **16-20** ( ) **20 yıl ve yukarısı** ( )

7.Herhangi Bir Meslek Örgütüne Üye misiniz?

**Evet** ( ) **Hayır** ( )

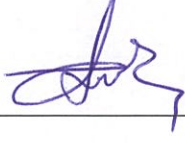
## 2. BÖLÜM KAYIRMACILIK ÖLÇEĞİ

Anket-2		5	4	3	2	1
Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katıldığınızı İşaretleyerek Belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Yöneticimiz,kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.					
2.	Kurumumuzda,çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.					
3.	Yöneticimiz,çatışmaları çözümlerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.					
4.	Kurumumuzda,finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir					
5.	Kurumumuzda,kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkiler olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.					
6.	Kurumumuzda,yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.					
7.	Kurumumuzda,yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.					
8.	Yöneticimiz,verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.					
9.	Kurumumuzda,personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.					
10.	Yöneticim,kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.					
11.	Yöneticimiz,kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.					
12.	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.					
13.	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde,karşılığında ödül beklerler.					
14.	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.					
15.	Yöneticimiz,çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.					

### 3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Anket-3		1	2	3	4	5
Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katıldığınızı İşaretleyerek Belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.					
2.	Bundan sonra, bu firmada çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
3.	Şuandaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
4.	Bu şirketin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.					
5.	Bu şirketten hemen ayrılmam,ayrılmayı istiyor olsaydım dahi,benim için zor olurdu.					
6.	Menfaatime olsa bile,işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
7.	Kendimi bu şirkete ait hissediyorum.					
8.	Şuan da işten ayrılmaya karar vermiş olsaydım,hayatımda pek çok şey altüst olurdu.					
9.	İşimden hemen ayrılırsam.kendimi suçlu hissederim.					
10.	Bu şirkete karşı "duygusal bağ"hisseyorum.					
11.	Bu şirketten ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifimin olduğunu hissediyorum.					
12.	Bu şirket bağlılığı hak ediyor.					
13.	Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
14.	Bu şirkete bu kadar emek harcamasaydım,başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
15.	Burada çalışanlara karşı sorumluluklarımdan dolayı şirketimden hemen ayrılmazdım.					
16.	Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.					
17.	Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.					
18.	Şirketime çok şey borçluyum.					

## ÖZGEÇMİŞ

					
Adı Soyadı:	Aynur KARA	İmza:			
Doğum Yeri:	Çumra				
Doğum Tarihi:	11.10.1988				
Medeni Durumu:	Bekar				
<b>Öğrenim Durumu</b>					
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl	
İlköğretim	Şehir Koçak İlköğretim Okulu		Çumra	1995-2003	
Lise	Çumra Cumhuriyet Lisesi(YD)	Sayısal	Çumra	2003-2007	
Ön Lisans	Çumra Meslek Yüksek Okulu	Pancar Yetiştiriciliği ve Şeker Teknolojisi	Çumra	2009-2011	
Lisans	Anadolu Üniversitesi(AÖF)	İşletme	Eskişehir	2011-2014	
Yüksek Lisans (Tezsiz Programı)	Necmettin Erbakan Üniversitesi(SBE)	İşletme/İşletme	Konya	2015-2017	
Yüksek Lisans (Tezli)	Necmettin Erbakan Üniversitesi(SBE)	İşletme/İşletme	Konya	2017-2019	

Program)				
İş Deneyimi:	<b>Konya Şeker Fabrikası Muhasebe 2015-2018</b>			
	<b>Konya Şeker Fabrikası İnsan Kaynakları 2018-Devam</b>			
Tel/Mail	<b>05070962011 / karaaynur@hotmail.com</b>			
Adres	<b>Ferit paşa Mahallesi Malazgirt Sokak Sevinç Sitesi No:17/21 Selçuklu/KONYA</b>			

